

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí na konkrétní podnik

**The Influence of the Environment on a Specific
Company**

Matěj Kuna

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí na konkrétní podnik“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. 4. 2024

v. r. Matěj Kuna

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce zaměřenou na analýzu konkurenceschopnosti podniku.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte vlivy, které působí na podnik a jeho okolí.
4. Zpracujte SWOT analýzu daného podniku.
5. Zhodnoťte a navrhněte opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Děkuji paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za poskytování rad, odborné vedení při tvorbě této bakalářské práce. Dále děkuji vedení firmy Pieta spol. s r.o. jednak za možnost zpracovávat bakalářskou práci o této firmě a také za poskytnutí interních podkladů a informací.

Obsah

Úvod	6
1 Vliv okolí na podnik.....	7
1.1 Vzájemná interakce podniku a jeho okolí	8
1.2 Prvky okolí podniku	9
2 Analýza okolí podniku.....	12
2.1 PEST analýza	12
2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	14
2.3 SWOT analýza	17
3 Vnitřní analýza firmy pomocí finančních ukazatelů	21
3.1 Analýza stavových ukazatelů	21
3.2 Analýza poměrových ukazatelů	23
4 Představení firmy.....	27
4.1 Historie firmy	27
4.2 Poslání a služby firmy	27
4.3 Organizační struktura	29
5 Vnitřní analýza firmy pomocí finančních ukazatelů	31
5.1 Horizontální analýza nákladů a výnosů firmy	31
5.2 Vertikální analýza aktiv a pasiv firmy	34
5.3 Rentabilita tržeb	36
5.4 Rentabilita celkového vloženého kapitálu (rentabilita aktiv).....	37
5.5 Ukazatele likvidity	38
5.6 Analýza jednotlivých nákladů v letech 2021 a 2022	39
6 PEST analýza	41
6.1 Politicko-legislativní faktory.....	41

6.2	Ekonomické faktory	42
6.3	Sociokulturní faktory	48
6.4	Technologické faktory	49
7	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	51
7.1	Stávající konkurence	51
7.2	Potenciální konkurence	52
7.3	Substituty.....	53
7.4	Dodavatelé.....	53
7.5	Zákazníci	55
8	SWOT analýza firmy Pieta spol. s r.o.....	57
8.1	Silné stránky firmy	57
8.2	Slabé stránky firmy	58
8.3	Příležitosti	59
8.4	Hrozby.....	59
8.5	Zvolení výsledné strategie ze SWOT analýzy	62
8.6	Návrhy opatření.....	63
	Závěr	67
	Seznam použitých zdrojů	68
	Seznam tabulek	75
	Seznam obrázků	76
	Seznam příloh.....	78
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o tématu vlivu okolí na konkrétní podnik. Konkrétním podnikem pro tuto bakalářskou práci je zvolena pohřební služba Pieta spol. s r.o. Tento podnik byl vybrán na základě toho, že autor práce v daném podniku pracuje na dohodu o provedení práce. Další důvodem výběru tohoto podniku spočívá v tom, že otec autora práce pracuje v tomto podniku na pozici provozního ředitele.

Cílem této práce je analyzovat vlivy okolí působící na daný podnik a také navrhnout opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Tato bakalářská práce čerpala z odborných i zahraničních literárních zdrojů. Interní informace byly získány formou rozhovorů.

První kapitola je zaměřena na upřesnění termínu okolí podniku, vzájemnou interakci podniku a jeho okolí. Následně jsou popsány jednotlivé prvky okolí podniku, kam se řadí geografické, sociální, politické, právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické, kulturně historické okolí. Druhá kapitola pojednává o analýze okolí podniku, která se zaměřuje na analýzu makrookolí pomocí PEST analýzy a na analýzu konkurenčního okolí pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Pro celkový přehled vlivů získaných z analýz slouží SWOT analýza.

V třetí kapitole této bakalářské práce je popisována vnitřní analýza firmy pomocí finančních ukazatelů. Tyto ukazatele se dělí na stavové a na poměrové ukazatele. V rámci této bakalářské práce jsou vybrány stavové ukazatele horizontální a vertikální analýza. U poměrových ukazatelů se jedná o ukazatele likvidity, rentabilitu tržeb a celkového vloženého kapitálu.

Praktická část začíná charakteristikou daného podniku, která popisuje historii firmy, poslání a služby firmy a její organizační strukturu. Dále autor práce aplikuje teoretické poznatky do praxe v podobě provedení PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a vnitřní analýzy podniku pomocí finančních ukazatelů.

Poslední část této bakalářské práce je věnována zhodnocení vlivů okolí působících na podnik pomocí vytvoření SWOT analýzy, ze které je zvolena výsledná strategie. Na základě zvolené strategie plynoucí ze SWOT analýzy jsou navržena opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

1 Vliv okolí na podnik

Všechny firmy jsou ovlivňovány mnoha faktory, které mají dopad na jejich fungování. Tyto faktory společně vytvářejí okolí podniku. Je nutné brát v potaz, že firma není ovlivňována jen vnějším prostředím, ale i vnitřním prostředím, které má významný dopad na provoz podniku. Za účelem dosažení prosperity podniku je zapotřebí vytvoření přehledu tohoto okolí s cílem řídit rizika firmy. Analýza okolí podniku slouží k pochopení okolí, které může firmu jak pozitivně, tak i negativně ovlivňovat. Okolí podniku obsahuje mnoho příležitostí a hrozeb, které je dobré využít a současně odstranit za účelem předejít potenciálním následkům. Pochopení toho, co firma a její okolí představuje, je předpokladem pro zpracování analýzy okolí podniku (Halounková, 2021).

Pro správnou analýzu konkurence a postavení firmy na trhu je nutné vyznačit okolí podniku. Dle autorky Šafrové Drašilové z důvodu usnadnění orientace v této problematice a pro praktické využívání se dělí okolí podniku na megatrendy, makroprostředí a mikroprostředí. Jako mikroprostředí je označováno oborové okolí či konkurenční prostředí (Šafrová Drašilová, 2019).

Megatrendy představují faktory, které ovlivňují globálně podnik či odvětví. Makroprostředí je tvořeno faktory, které podnik nemůže ovlivnit. Mikroprostředí, kam se řadí konkurenční prostředí či také oborové okolí, se skládá z faktorů, které jednak může podnik ovlivnit a zároveň je s nimi v každodenním kontaktu (Šafrová Drašilová, 2019).

Okolí podniku představuje soubor faktorů, které ovlivňují provoz podniku a jejichž zdroje se nacházejí mimo firmu. Klíčovou charakteristikou těchto faktorů je jejich omezená možnost ovlivnění ze strany managementu, včetně intenzity či vývoje. Analýza vnějších vlivů se zabývá zkoumáním těchto exogenních faktorů a je zásadní pro identifikaci a porozumění současných potenciálních rizik a příležitostí firmy (Škoda a kol., 2016).

Příležitostmi se rozumí události, které mohou vést k růstu tržeb nebo zisků za předpokladu, že je na ně adekvátně reagováno strategicky. Naopak rizika či hrozby představují události, které by mohly vést ke snížení tržeb nebo zisků, pokud by na ně firma nezareagovala. Pro zohlednění těchto faktorů lze identifikovat důležité strategické

aspekty, jež se týkají stability firmy a jejího okolí a mohou mít vliv na formulaci strategie (Škoda a kol., 2016).

1.1 Vzájemná interakce podniku a jeho okolí

Každý podnik se střetává s nepřetržitým konkurenčním tlakem ve svém okolí, kde působí mnoho faktorů ovlivňujících jeho fungování. Tyto vztahy lze obecně rozdělit na:

- Vztahy se zákazníky
- Vztahy s dodavateli
- Vztahy s konkurencí
- Vztahy se státní správou a dozorovými orgány
- Vztahy s místní samosprávou
- Vztahy se širším okolím (neziskový sektor, občanská společnost a další)

(Škoda a kol., 2016)

Pro úspěšnou firmu je prioritou vždy vztah se zákazníkem. Ke komunikaci dochází na různých úrovních a prostřednictvím různých kanálů od osobního kontaktu se zákazníkem až po marketingovou strategii. Při tvorbě marketingového plánu je třeba brát v úvahu všechny tyto komunikační úrovně a kanály. I přes bezchybnou marketingovou strategii a PR jsou tyto kanály či úrovně bezvýznamné, pokud personál při osobním kontaktu není ochoten či schopen zajistit dané služby či poskytnout dané informace (Škoda a kol., 2016).

Vztahy s dodavateli probíhají na odlišné úrovni, avšak i při nákupu se doporučuje použití marketingových nástrojů (tzv. nákupní marketing). Většinou se podnik objevuje v roli nadřazené oproti dodavateli, ale to vždy neplatí (Škoda a kol., 2016).

Určitou mírou vzájemné soutěže v podobě boje o zákazníky jsou vyznačovány vztahy s konkurencí. I přestože ve většině případů se jedná o rivalitu mezi konkurenty, existují i případy, kdy je nutné nebo prospěšné vzájemně spolupracovat, což se obvykle odehrává prostřednictvím různých oborových asociací a podobných institucí. Vztahy s veřejným sektorem jsou tvořeny převahou veřejných orgánů, které mohou v rámci svých pravomocí mít vliv na činnost podniku. Potřebné je zajistit dodržování stanovených postupů a respektování právního rámce a kompetence jednotlivých orgánů (Škoda a kol., 2016).

1.2 Prvky okolí podniku

„Okolím podniku rozumíme vše co je za pomyslnými hranicemi podniku, čím je podnik ovlivňován a co případně může ovlivnit sám“ (Nováková, 2018).

Okolí podniku má na podnik významný vliv, ale naopak podnik má spíše omezený vliv na okolí podniku (Nováková, 2018).

Podnikání není izolováno, a proto je zřejmé, že podnik je ovlivněn mnoha faktory. Zjednodušeně lze říci, že faktory ovlivňující podnikání jsou prvky, které mají významný vliv na způsob chování a fungování podniku (StudySmarter, n.d.).

Mezi prvky okolí podniku se řadí:

- Geografické okolí
- Sociální okolí
- Politické okolí
- Právní okolí
- Ekonomické okolí
- Ekologické okolí
- Technologické okolí
- Etické okolí
- Kulturně historické okolí

(Nováková, 2018)

Geografické okolí podniku se projevuje hlavně tak, že výrazně ovlivňuje jeho logistiku. Logistika zahrnuje řízení toků materiálů a výrobků od počátečního zdroje až k odběrateli. Pokud se jedná o stacionární výrobu, bere se v úvahu vliv geografického okolí při rozhodování o lokalizaci podniku (Nováková, 2018).

V rámci **sociálního okolí** by se měla firma zamyslet se nad možnými dopady podnikatelských činností na společnost. V nejlepším možném scénáři by činnost podniku měla být užitečná kromě podniku i pro společnost. V praxi jen málokdy dochází k souladům užitečnosti pro obě strany. Cíl pro manažery a vlastníky podniků v podobě co nejvyššího zisku se může dostat do konfliktu se zájmy sociálního okolí. Podnik by se měl snažit kromě zisku i o pozitivní vývoj sociálního okolí. Tento vývoj či rozvoj sociálního okolí je možné uskutečnit například finančním darem pro obce či pro různé organizace působící v jeho okolí za účelem vzniku sociálního klidu (Nováková,

2018). Příkladem vlivů okolí ze sociálního hlediska jsou společenské zvyky a sociální skladba zaměstnanců či zákazníků (eStránky.cz, 2022).

Politické okolí má na podnik dopad pomocí politických stran jak na celostátní úrovni politiky, tak i na úrovni místní například v obcích či v městech v podobě získání od měst či od obce stavebních pozemků pro rozvoj podniku (Nováková, 2018). V rámci celostátní úrovně politiky je možné uvést za příklady vlivů okolí uspořádání státu, politický systém v dané zemi, s čímž souvisí jaká politická strana je u moci (eStránky, 2022).

Právní okolí je tvořeno právem a instituty, které ovlivňují všechny podnikatelské činnosti. Právní normy jasně stanovují hranice působení podniku, co je možné uskutečnit a co naopak ne. Nejpodstatnější právní normou pro podnikatele představoval obchodní zákoník, nyní zákon o obchodních korporacích (Aktuálně.cz, 2021). Kromě toho dále podnikatele ovlivňují zákony o ochraně spotřebitele, hygienické normy atd. (Nováková, 2018).

Významným prvkem okolí podniku je **ekonomické okolí**. Ekonomické okolí slouží jako zdroj výrobních faktorů. Na toto okolí podnik zpětně působí svými službami a výrobky. Při strategickém rozhodování podniku hrají důležitou roli z pohledu ekonomického okolí hospodářská situace státu a její vývoj (Nováková, 2018). Konkrétním příkladem vlivu z ekonomického pohledu může být přechod v ČR z centrálně plánové ekonomiky na tržní ekonomiku mezi lety 1989 a 1990 (eStránky.cz, 2022).

Výrobními faktory podniku ovlivněné ekonomickým okolím je míra dosažitelnosti výrobních faktorů (země, práce, kapitál) včetně jejich cen, zátěž podniku v rámci daní či hospodářský růst a měnový vývoj, devizový vývoj země. V rámci daňového zatížení pro podniky by se mělo směřovat k uspokojení obou stran, a to jak z pohledu státu, kde daně představují značný příjem do státního rozpočtu, tak i z pohledu podnikatelů, aby nedocházelo k daňovým únikům. Růst podniku je spojen s makroekonomickým růstem, kde inflace má významný vliv na cenu výrobních faktorů, tak i poptávku a kupující sílu zákazníků. Zvýšení poptávky obyvatel značně ovlivňuje i růst koupěschopnosti obyvatel na základě hospodářského růstu (Nováková, 2018).

Ekologické okolí představuje v poslední době faktory, na které musí brát podnik ohled. Tato iniciativa respektování ekologického okolí je především ze stran státních institucí a

různých aktivních občanských sdružení. Ekologie je vnímaná podnikateli jako to, co vytváří řadu překážek v podnikání, především změn technologických postupů při výrobě z pohledu ekologického, což ztěžuje či komplikuje podnikatelům vykonávat svou činnost. I přesto vytváří ekologie mnoho příležitostí, třeba v podobě recyklace obalů (Nováková, 2018).

Technologické okolí představuje základ a zároveň hnací sílu technologického posunu za účelem dosahování lepších hospodářských výsledků a dále růstu konkurenceschopnosti a v neposlední řadě vytváření lepšího pracovního prostředí. Tyto technologické pokroky mohou být i negativně vnímány v podobě negativních účinků na životní prostředí či stimul pro tvorbu sociálních problémů nebo nahrazení určité práce strojem či roboty (Nováková, 2018). Mezi příklady vlivů na okolí z technologického hlediska se řadí třeba technologická vyspělost regionu, infrastruktura, telekomunikace (eStránky.cz, 2022).

Etické okolí v rámci podnikání je možné charakterizovat pomocí vyjádření postoje člověka či podniku k různým institucím, které by mělo být v souladu se zákonem. V rámci podnikání se jedná především o plnění etických zásad, mezi které se řadí kupříkladu sdělování pravdivých informací či poskytování odpovídajících služeb zákazníkům (Nováková, 2018). V rámci etiky by měli podnikatelé dodržovat pravidla hospodářské soutěže a nemělo by docházet k nekalé soutěži, kam se například řadí nesprávné označení jakosti či korupce. (Estránky.cz, 2022)

Již po mnoha let se formuje **kulturně historické okolí**. Mezi důležité podmínky ekonomického pokroku patří celková úroveň vzdělanosti a kultury, která ovlivňuje pokrok v rámci technologie a technologických změn (Nováková, 2018).

2 Analýza okolí podniku

Ke strategickému řízení podniku je nutné mít správně vytvořenou strategickou analýzu podniku. Strategická analýza podniku slouží k zjištění, ohodnocení a analýze každého faktoru, který by mohl alespoň trochu mít vliv na daný podnik. Podstatné při vypracovávání analýzy je zjištění vztahů, jak na sebe působí jednotlivé faktory. Strategická analýza pomocí analytických nástrojů kromě hodnocení aktuálního stavu podniku se musí zaměřit i na jeho budoucnost (Dvořák, 2019). Analytické nástroje v rámci této bakalářské práce jsou PEST analýza pro analýzu makroprostředí. Pro analýzu oborového okolí či konkurenčního prostředí byla vybrána Porterova analýza pěti konkurenčních sil a pro analýzu mikroprostředí vnitřní analýza podniku. Souhrn všech důležitých informací z těchto analýz je hodnocen pomocí SWOT analýzy.

2.1 PEST analýza

K analýze makroprostředí, které představuje nejširší okolí podniku, se využívá například PEST analýza. Analýza makroprostředí se zaměřuje na faktory a okolnosti, které firma či organizace nemůže nijak ovlivnit, ale hrají důležitou roli při úspěchu či neúspěchu fungování firmy. PEST analýza patří k nejjednodušším a nejpoužívanějším analytickým nástrojům, které mají za cíl zjistit případná rizika a nevyužité příležitosti pro firmu. Tento nástroj funguje na principu rozdělování faktorů makroprostředí do tématicky založených skupin, které se dále zkoumají (Šafrová Dražilová, 2019).

Výsledek analýzy makroprostředí je popsán jako jeden ucelený soubor, který obsahuje všechny potenciální rizika a příležitosti. Za nejčastější chyby, které způsobují nižší využitelnost dané analýzy makroprostředí z praktického hlediska, se považuje i popsání faktorů či vlivů jen z obecného hlediska, tedy bez udání důvodu vlivu na podnik (Šafrová Dražilová, 2019).

PEST analýza rozděluje faktory makroprostředí na: **politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technické** (Šafrová Dražilová, 2019).

K **politicko-legislativním** vlivům či faktorům se řadí například stabilita právního rámce související s podnikem, různé změny daní, tím se myslí například, zdali má podnik právo na nějaké daňové zvýhodnění či dochází k daňovým a jiným regulacím. Podniky či firmy působící v České republice musí brát v úvahu legislativu Evropské unie, dále

podléhají různým místním zákonům a dalším legislativním regulacím (Šafrová, Drášilová, 2019).

Regulace z pohledu legislativy se mohou dělit na státní regulace ekonomiky v daném odvětví, kam spadají například národní politiky v oblasti vzdělávání, dopravy či telekomunikací. Dále na legislativu obecnou, kterou lze charakterizovat například pomocí občanského či trestního zákoníku a další skupinu legislativy, kam se řadí například environmentální zákony, ochrana zdraví a hygiena práce a další (Fotr a kol., 2020).

V případě podniků či firem obchodujících se zahraničím je nutné se zaměřit, zda daný stát či region podporuje zahraniční obchod či naopak se snaží podpořit domácí podniky tím, že omezuje pomocí různých opatření zahraniční obchod (Šafrová Drášilová, 2019).

Do **ekonomických** vlivů spadá především celkový stav ekonomiky dané země či státu, který je charakterizován různými ekonomickými ukazateli. Zda ekonomika daného státu roste či nikoliv, značně ovlivňuje úspěšnost firmy na trhu v daném státě. Míra růstu ekonomiky se využívá k určení příležitostí a hrozeb podniku ze strategického hlediska. Příkladem těchto ukazatelů je HDP, inflace (index spotřebních cen), úrokové sazby, nezaměstnanost a průměrná nebo minimální mzda (Šafrová Drášilová, 2019).

Další ekonomické ukazatele jsou náklady vynaložené na pracovní úkony, daně a jejich vývoj, vývoj spotřeby, což souvisí s kupní silou obyvatel a dále například ceny v daných komoditách, ve službách a v energetice (Fotr a kol., 2020).

Příkladem **sociokulturních** faktorů je především demografický vývoj či trendy z pohledu demografie, které například představují stárnutí obyvatel, porodnost a mortalita. Jako příklady sociokulturních faktorů či vlivů je možné uvést zvyky a kulturní specifika, které v jisté míře souvisí s náboženstvím a jeho vlivem na společnost (Šafrová Drášilová, 2019).

Dalším příkladem sociokulturních faktorů dle PEST analýzy je míra vzdělanosti, mobilita pracovní síly související s dostupností požadovaných profesí, což souvisí i s dalšími faktory podobného charakteru, a to například délky pracovní doby, odchodu do důchodu, životní úroveň a životní styl (Fotr a kol., 2020).

Tato část PEST analýzy hraje důležitou roli například při rozhodování o umístění organizace nebo když dochází k posuzování investic (Fotr a kol., 2020).

Poslední částí zmiňované PEST analýzy tvoří **technologické** faktory či vlivy, kam spadají především technologické trendy z obecného měřítka a rychlost přenosu technologicky výzkumných věcí do praxe, neboli zavedení dané technologie v daném podniku či organizaci (Šafrová Dráčilová, 2019).

Do této části PEST analýzy se dále řadí technologický vývoj v dané oblasti, tedy v daném odvětví, rozsah prováděných inovací či úspěšnost substitutů (Fotr a kol., 2020).

2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Při analýze konkurenčního prostředí se využívá Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tato analýza navržená Michaelem Porterem klade přesvědčivý pohled na to, jak firma může získat konkurenční výhodu v daném odvětví pomocí využití pěti významných sil tohoto odvětví (Goyal, 2020).

Tato analýza definuje sílu konkurence na trhu na základě vztahů základních skupin subjektů trhu (zákazníci, dodavatelé, konkurence atd.) a jejich vzájemného ovlivňování. Těchto základních skupin subjektů trhu je celkem pět. Jedná se o stávající konkurenci, potenciální konkurenci, dodavatele, zákazníky a substituty. Tato Porterova analýza hodnotí vliv zmiňovaných subjektů na dané tržní odvětví, a jak moc velkou hrozbu představují zmiňované subjekty pro daný podnik (Šafrová Dráčilová, 2019).

Stávající konkurence je prvním zásadním subjektem této analýzy. Daný podnik může mít různě odlišné vztahy se stávající konkurencí. Tím je myšleno, že některé vztahy podniku se stávající konkurencí se dají definovat vzájemným respektem až příležitostnou spoluprací nebo zase naopak velkou rivalitou mezi podniky vyústěnou v likvidační boj. Tyto vztahy mezi stávajícími konkurenty v jisté míře formují trh daného odvětví (Šafrová Dráčilová, 2019).

Toto konkurenční prostředí lze tedy formovat na základě velikostí podílů jednotlivých konkurenčních podniků na daném trhu (Fotr a kol., 2020).

Analýza stávající konkurence by se měla zaměřit na množství konkurentů a jejich tržní sílu a jací jsou zákazníci stávající konkurence. Nesmí se opomenout charakteristika jejich vzájemných vztahů, co patří k jejich silným stránkám a kde naopak mají rezervy, neboli kde se mohou zlepšovat (Šafrová Dráčilová, 2019).

Síla konkurence závisí například na počtu výrobců či podniků na trhu, kde ve většině případů dochází k tomu, že čím méně působí konkurentů na daném trhu, tím se zvyšuje rivalita mezi konkurenty. Dále se používá diferenciací výrobků, která má za úkol oslabení konkurence na trhu (Fotr a kol., 2020).

Na základě analýzy stávající konkurence může podnik využít získání informace k odhalení předpokládané strategie konkurence a zabránit její expanzi. Obrana proti expanzi konkurence spočívá v tom, že podnik využívá získané informace z této analýzy tak, aby mohl rychleji reagovat na různé akce či kroky ze stran konkurentů (Fotr a kol., 2020).

Další částí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je **potenciální konkurence**. Potenciální konkurence představuje hrozbu v podobě vstupu nových podniků na trh na základě atraktivity možnosti vysokého zisku. Potenciální konkurence se může přeměnit na stávající konkurenci jak v nejbližší době, tak i v budoucnu, což může podnik odhalit jen stěží. Zájem firem či podniků o vstup na daný trh v nejbližší době se dá zjistit například z veřejného prohlášení či z crowdfundingových projektů (Šafrová Drašilová, 2019).

Pro skupinu potenciálních konkurentů v budoucnu je nutné analyzovat a následně posílit bariéru vstupu, což jim ztíží jejich vstup na trh. Jako příklad bariér vstupu se uvádí například velké množství finančních prostředků sloužící jako investice pro vznik nového podniku. Mnoho firem převážně na trhu s velkou konkurencí používá vlastní know-how jako bariéru vstupu pro případný vstup další konkurence (Šafrová Drašilová, 2019).

Bariéru pro vstup potenciální konkurence na daný trh vytváří i například stát v podobě povinnosti vlastnictví různých licencí, koncesí či povolení. Zda nová firma vstoupí na daný trh, závisí i na tom, jak moc silné postavení na trhu mají stávající konkurenti a také na věrnosti jejich zákazníků. Na odbornějších trzích hraje důležitou roli i nedostatek specifických technologií nebo kvalifikovaných pracovníků s odbornou praxí (Šafrová Drašilová, 2019).

Motivem vzniku potenciální konkurence je velký zisk stávajících podniků. Další faktor vstupu potenciální konkurence představuje rychle rostoucí trh. Čím více je daný trh atraktivní na základě zmiňovaných motivátorů a zároveň není zde dostatek bariér vstupu, tím více se zvyšuje hrozba pro stávající firmy na trhu v podobě vstupu nové

firmy na daný trh. Z pohledu již působících podniků na daném trhu představují bariéry vstupu znamenitou výhodu (Šafrová Drašilová, 2019).

Substituty jsou dalším zásadním subjektem v Porterově modelu pěti konkurenčních sil. Substitut je možné charakterizovat jako produkt, který má stejné vlastnosti jako již vyráběný produkt v daném oboru a zároveň dokáže uspokojit potřebu zákazníka. Některé již existující podniky jsou toho názoru, že jejich produkt je na daném trhu jedinečný, protože nemá na trhu konkurenci. Tato představa může být mylná, jelikož podniky přehlíží podstatný důvod zákazníka při koupi, a to že zákazníka zajímá především vyřešení daného problému, tedy uspokojení potřeby zákazníka (Šafrová Drašilová, 2019).

Za účelem zabránění vstupu výrobce substitutu na trh je nutné, aby se daná firma či podnik dívala na daný problém pohledem zákazníka, a tím se snažila přijít na možnou náhradu produktu tak, aby vyřešila daný problém. Zhoršení uplatnění dané firmy či podniku na trhu se bude prohlubovat v případě, že bude existovat více variant řešení daného problému (Šafrová Drašilová, 2019).

Jedním z faktorů ovlivňující nákup substitutu zákazníkem jsou náklady kupujícího na daný substitut. Firma prodávající substitut využívá kromě cenové politiky i výhody pro kupujícího či zákazníka v podobě garance či servisu. Mezi další faktory ovlivňující zvětšování síly substitutů na trhu patří i dostupnost daného substitutu, zlepšení poměru kvalita/cena u daného substitutu či ochotu zákazníka koupit daný substitut (Šafrová Drašilová, 2019).

Poslední dvě složky Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil jsou dodavatelé a zákazníci. **Dodavatelé** mají značný vliv na vývoj a strukturu zákazníků. Faktory ovlivňující rostoucí sílu dodavatele jsou skutečnosti, jak daleko je dodavatel vzdálený od nakupujícího, dále vzácnost produktů dodavatele, čím vzácnější tím, vyšší cena. Rostoucí vliv dodavatele vůči kupujícímu je způsoben například nižším počtem dodavatelů oproti nižší možnosti výběru substitutů materiálů a subdodávek (Fotr a kol., 2020).

Ideální situace pro kupujícího je široká škála dodavatelů, která nabízí víceméně stejně hodnotné produkty, což z pohledu kupujícího vytváří málo rizikovou situaci. Riziková situace pro kupujícího nastává v momentě, kdy je málo dodavatelů či pouze jeden, což způsobuje zvyšování cen pro kupujícího a stanovení podmínek výhodných z pohledu

dodavatele. Při případném zdražení produktu pro kupujícího je nutné navýšit cenu finálního produktu, jelikož cena zakoupeného produktu od dodavatele výrazně ovlivňuje cenu finálního produktu firmy (Šafrová Dráčilová, 2019).

V Porterově analýze pěti konkurenčních sil je kladen důraz u **zákazníků** na jejich vyjednávací sílu. Z pohledu podniku vyjednávací síla zákazníků na daném trhu je brána za málo rizikovou, jestliže má podnik či firma velké množství zákazníků a zároveň jejich podíl na tržbách není významný. Zákazník může akceptovat podmínky podniku, za který mu podnik daný produkt nabízí, nebo v případě odmítnutí podmínek zákazník neohrozí daný podnik na tržbách. Při plošném odlivu zákazníků, tedy odmítnutí podmínek zákazníkem ve větším měřítku následuje významný dopad na tržby podniku (Šafrová Dráčilová, 2019).

Z pohledu podniku dochází ke zvyšování vyjednávací síly zákazníků, pokud je malá poptávka. Dalším případem růstu rizika z pohledu podniku je, když se zákazník značně podílí na tržbách či zisku podniku nebo má možnost lehce přejít ke konkurenci (Šafrová Dráčilová, 2019).

Další formou rizika pro podnik mohou být substituty, které dokážou nahradit daný produkt a zároveň uspokojit spotřebitele. V neposlední řadě významné riziko tvoří pro podnik či firmu vyšší cenová citlivost zákazníka. Zákazník se zaměřuje při volbě produktu na faktory, mezi které se řadí například obchodní podmínky, flexibilita dodávek, vstřícnost při jednání (Fotr a kol., 2020).

2.3 SWOT analýza

K propojení všech důležitých faktorů vnějšího i vnitřního prostředí podniku získaných z již zmiňovaných analýz slouží SWOT analýza. Tato analýza se dle názvu skládá ze čtyř částí, a to ze silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) (Šafrová Dráčilová, 2019).

Znaky kvalitně zpracované SWOT analýzy jsou přehlednost, uspořádanost a srozumitelnost pro čtenáře. Tato SWOT analýza má vycházet z externích a interních analýz (Šafrová Dráčilová, 2019).

Z interního prostředí firmy vznikají faktory pro silné a slabé stránky a z externího prostředí naopak pro hrozby a příležitosti. Externí analýza za výsledek považuje seznam příležitostí a hrozeb (Fotr a kol., 2020).

Interní analýza za výsledek považuje vytvoření seznamu silných a slabých stránek podniku. Kromě objektivního zhodnocení současného postavení firmy je důležité i posouzení jejího potenciálu v případě realizace strategických opatření. Vyhodnocovač analýzy musí mít dobrou orientaci v seznamu zdrojů a kompetencí vzniklé firmou. Zdroje firmy se rozdělují na hmotné a nehmotné. Mezi hmotné zdroje firmy se řadí například aktiva firmy. Nehmotné zdroje jsou především špatně analyzovatelné a napodobitelné pro konkurenční firmy (Fotr a kol., 2020).

Metoda SWOT analýzy je univerzální se zaměřením na analýzu prostředí z pohledu strategie firmy. Princip této analýzy spočívá v krocích monitoringu (shromažďování faktorů), analýze faktorů a následné predikce faktorů týkající se strategického záměru firmy (Fotr a kol., 2020).

Při tvorbě SWOT analýzy se zaznamenávají klíčové faktory. Podložená fakta a všechny body či faktory nacházející se v SWOT analýze jsou zařazeny do dané části SWOT analýzy z očividných důvodů. (Šafrová Drášilová, 2019)

Závěrečnou a zároveň nejdůležitější částí při vypracování SWOT analýzy je její vyhodnocení neboli vyvození vhodné strategie na základě převažujících kombinací jednotlivých částí SWOT analýzy. Existují čtyři vazby těchto kombinací, které vytvářejí výchozí strategie ze SWOT analýzy. Tyto vazby vznikají na základě provázání slabých či silných stránek s hrozbami či s příležitostmi. Nejvíce výhodnou vazbou z pohledu podniku je, když převažují silné stránky a příležitosti (Šafrová Drášilová, 2019).

Tato strategie označována jako S-O a charakterizuje využití příležitostí na trhu na základě silných stránek podniku. První variantou strategie spojenou s hrozbami je strategie S-T, kterou je možné popsat jako využití silných stránek k potlačení hrozeb. Další možnou strategií je strategie W-O, která představuje využití příležitostí k potlačení slabých stránek. Poslední možnou vazbou je vazba slabých stránek a hrozeb známá jako strategie W-T, kterou charakterizuje odstranění slabých stránek a slouží k snížení rizik spojenými s hrozbami (viz tabulka č. 1).

Tab. 1: SWOT matice se strategiemi

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	Na základě silných stránek využití příležitostí = S-O strategie	Využití příležitostí k odstranění slabých stránek = W-O strategie
	Hrozby	Využití silných stránek ke snížení hrozeb či rizik = S-T strategie	Odstranění slabé stránky snížení hrozby či rizika = W-T strategie

Zdroj: Šafrová Drážilová (2019), zpracováno autorem

Při sbírání dat v rámci SWOT analýzy je nutné pochopit, jak se dají konkrétní faktory přiřadit k dané části SWOT analýzy. U silných stránek za účelem co nejefektivnějšího sběru faktorů využíváme otázky, které slouží k zařazení daného faktoru do silných stránek. Mezi tyto otázky patří například, jaké má daný podnik výhody ve srovnání s konkurencí? Či jaké jsou silné finanční stránky podniku? Nebo také jaké jsou vztahy se zákazníky? (Foong, 2007)

K identifikaci slabých stránek se používají otázky, například ohledně toho, zdali podnik využívá některá neefektivní či zastaralá zařízení? (Foong, 2007)

V rámci identifikace hrozeb či rizik podniku je dobré se zaměřit na vlivy či faktory působící na trh a na tržby podniku, které těžko může daný podnik ovlivnit. Zde se doporučuje klást otázky kupříkladu, zda existuje hrozba potenciální konkurence či zda se na trhu pohybuje jakákoliv alternativa či substitut, který je schopen daný produkt nahradit tak, aby daný problém zákazníka vyřešil či uspokojil jeho potřebu. Dále se otázky týkající politických změn při vlivu na danou ekonomiku (Foong, 2007).

Příležitosti patří do externího prostředí podniku, stejně jako hrozby, je tedy nutné se zaměřit na faktory, které působí na trh a na tržby podniku, ale jsou těžko ovlivnitelné z pohledu podniku. Při sběru faktorů a vlivů v rámci příležitostí je dobré se zaměřit na politické či právní změny, které podpoří rozvoj podniku či ekonomické situace, které mohou zvýšit tržby na základě podpory kupní síly. V neposlední řadě je zde otázka, zda je možnost nějakého technologického pokroku, který slouží k urychlení provozu. (Foong, 2007)

SWOT analýza představuje objektivní a relevantní nástroj pro strategické plánování podniku. Při zavedení SWOT analýzy do praxe mohou nastat obtíže při uplatňování strategie vyplývající z této analýzy. Při tvorbě SWOT analýzy je zapotřebí si uvědomit, že existují i nevýhody této analýzy, které by se měly brát v potaz. Kromě časové náročnosti této analýzy mohou být další nevýhodou odlišné názory či chápání daného faktoru SWOT analýzy. SWOT analýza má ale řadu výhod, mezi které například patří reálné zhodnocení silných a slabých stránek daného podniku s konkurencí a zároveň možnost uvědomění si, jaké příležitosti či případné hrozby existují. (Foong, 2007)

3 Vnitřní analýza firmy pomocí finančních ukazatelů

Tato kapitola bakalářské práce se zaměřuje na vnitřní analýzu firmy pomocí finančních ukazatelů. Tyto ukazatele se dělí na stavové a poměrové. Do analýzy stavových ukazatelů patří především vertikální a horizontální analýza. V rámci této bakalářské práce do analýzy poměrových ukazatelů spadají ukazatele rentability a ukazatele likvidity. Ukazatele rentability v této bakalářské práci jsou rentabilita tržeb a rentabilita celkového vloženého kapitálu. V této bakalářské práci v rámci ukazatelů likvidity se počítá okamžitá, pohotová a běžná likvidita.

3.1 Analýza stavových ukazatelů

Horizontální analýza se využívá ke sledování změny absolutních ukazatelů v čase. Je zapotřebí mít dostatečně dlouhou časovou řadu, která slouží ke snížení nesprávnosti propočtu výsledných hodnot analýzy (Růčková, 2021).

Období vývoje veličiny se hodnotí za kalendářní období jednoho roku. Horizontální analýza je vyjadřována v procentech, nebo v některých případech pomocí řetězového či bazického indexu. Tato analýza se považuje za horizontální z důvodu toho, že dochází k porovnávání údajů výkazů za jednotlivé položky, kdy toto srovnání probíhá po řádcích, tedy horizontálně. Horizontální analýza měří pohyby veličin jak absolutně, tak i relativně, včetně jejich intenzity. Jelikož tato analýza funguje na principu srovnání finančních výkazů, je nutné mít finanční výkazy nejméně dvou po sobě jdoucích období (Vochozka a kol., 2021).

Tato horizontální analýza se zaměřuje, jak na absolutní změnu, kdy zkoumá, o kolik jednotek se změnila daná položka oproti minulému období, ale také na procentní či relativní změnu, kdy zkoumá, o kolik procent se daná položka změnila oproti minulému období. Výpočet horizontální analýzy se spočítá jako rozdíl hodnot jednotlivých položek z obou po sobě jdoucích let a výsledkem je hodnota absolutní výše změny (viz čítec vzorce č. 1). Následně dojde k vyjádření absolutní změny procentem k hodnotě výchozího roku, čímž se získá relativní či procentní změna dané položky vůči počátečnímu období horizontální analýzy (Vochozka a kol., 2021).

Vochozka a kol. (2021) uvádí tento vzorec pro výpočet relativní změny:

$$B_i(t) = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} \quad (1)$$

kde:

B_i ... velikost dané veličiny

t ... čas (období)

Při výpočtu je nutné výsledek vyjádřit procentem. V případě provádění horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty je nutné stanovení indexů meziročních změn důležitých položek výnosů a nákladů. Je nutné analyzovat odlišnou dynamiku vývoje nákladů a výnosů, jelikož může mít vliv jak pozitivně, tak i negativně výkonnost firmy (Vochozka a kol., 2021).

Vertikální analýza zkoumá vnitřní složení absolutních ukazatelů. Jedná se o poměrové vyjádření jednotlivých položek z účetních výkazů k celkové sumě aktiv nebo pasiv. Významem vertikální analýzy je srovnání účetních výkazů s minulým obdobím, což se využívá pro porovnání daného podniku s jinými ve stejném oboru podnikání. Vertikální analýza aktiv předkládá informaci o tom, do čeho investovala firma svůj kapitál. To jaký poměr by měl být mezi stálými a oběžnými aktivy záleží na oboru podnikání a také na potřebě zajištění dostatečné likvidity (Růčková, 2021).

Z vertikální analýzy pasiv je možné vyčíst, jaký majetek byl pořízen z kterého zdroje. Obecně platí, že financování podniku z cizích krátkodobých zdrojů je nejlevnější. Financování z vlastních zdrojů bývá poměrně nákladné, a proto je dobré zvolit vhodný poměr financování z vlastních a cizích zdrojů (Růčková, 2021).

Vertikální analýza zkoumá podíl jednotlivých položek k dané veličině. Představuje soubor účetních výkazů, které se pro tuto analýzu zpracovávají v jednotlivých letech odshora dolů nikoliv horizontálně. K vertikální analýze je nutné pracovat s účetními výkazy za dva či více po sobě jdoucích let. Na základě tohoto je možné zjištění největších změn struktury aktiv či pasiv. Tato vertikální analýza se považuje za vhodný nástroj za účelem porovnání meziroční struktury aktiv či pasiv anebo porovnání dané struktury se strukturou konkurenčního podniku (Vochozka a kol., 2021).

Vochozka a kol. (2021) uvádí vzorec pro výpočet ukazatele P_i v rámci vertikální analýzy takto:

$$P_i(t) = \frac{B_i}{\sum B_i} \times 100 \quad (2)$$

kde:

B_i ... velikost dané veličiny

$\sum B_i$... suma veličin v rámci určitého celku

Při sestavování vertikální analýzy pasiv či aktiv podniku posuzuje se, jak se jednotlivé položky aktiv či pasiv podílí na celkové sumě aktiv či pasiv podniku. Výsledkem vertikální analýzy je zjištění procentuálního podílu jednotlivých položek účetních výkazů vůči zvolenému základu (Vochozka a kol., 2021).

3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele vyjadřují podíl dvou položek převážně ze základních účetních výkazů. Výsledkem poměrového ukazatele je vyjádření velikosti hodnoty čitatele daného ukazatele na jednotku jmenovatele (Růčková, 2021).

Poměrové ukazatele se vypočítávají na základě dělení jedné položky účetních výkazů jinou položkou účetních výkazů, které spolu do jisté míry souvisí v rámci obsahu. Nejpodstatnější kromě vypovídající schopnosti těchto ukazatelů je i jejich interpretace s velikostí významu pro hodnocení situace podniku z hlediska ekonomického (Vochozka a kol., 2021).

V praxi se výpočet finančních poměrových ukazatelů bere spíše orientačně, jelikož poměrové ukazatele nejsou dostatečně přesné z pohledu hospodaření podniku. Z tohoto důvodu se po následném výpočtu daného ukazatele porovnává výsledná hodnota daného ukazatele s doporučenými hodnotami, které závisí na několika faktorech například velikost podniku, obor daného podniku atd., a proto se jedná pouze o orientační porovnávání. Výsledky získané při výpočtů poměrových ukazatelů slouží především jako prvotní zdroje například při důležitém rozhodování ohledně podniku (Vochozka a kol., 2021).

Poměrové ukazatele umožňují vyhodnocení všech částí výkonnosti podniku a získání informací o tom, jak si daný podnik z finanční stránky stojí. Tyto informace se využívají pro zjištění, jaké existují silné a slabé stránky v hospodaření podniku. Poměrové

ukazatele obsahují ukazatele rentability, likvidity, aktivity, kapitálového trhu a zadluženosti (Vochozka a kol., 2021).

Ukazatele rentability slouží k vyjádření míry schopnosti podniku, kdy může podnik vytvářet nové zdroje a zisk díky kapitálu investovaného do podniku. Jedná se tedy o hodnocení efektivnosti určité činnosti podniku. Při výpočtu rentability se především vychází ze základního účetního výkazu s názvem výkaz zisku a ztráty, což potvrzuje fakt, že v některých informačních zdrojích o rentabilitě se zaměňuje pojem rentabilita za ziskovost (Růčková, 2021).

V některých výpočtech rentability se používá i další základní účetní výkaz, a to rozvaha. Z obecného hlediska se rentabilita vyjadřuje jako poměr zisku k hodnotě vloženého kapitálu. Z logického hlediska se při záporném výsledku hospodaření rentabilita nepočítá (Růčková, 2021).

Existuje řada ukazatelů rentability, ale pro vypracování praktické části bakalářské práce byly využity **ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu a ukazatel rentability tržeb**, které jsou popsány níže.

Rentabilita tržeb slouží k vyjádření efektivnosti podniku. Tato rentabilita má dvě možnosti výpočtu, kde záleží na veličině čitatele, zdali se jedná o EAT či EBIT. V této bakalářské práci je vyjádřen vztah rentability tržeb pomocí vzorce (Vochozka a kol., 2021):

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}} \quad (3)$$

kde:

EAT ... zisk po zdanění (čistý zisk)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) se využívá pro vyjádření celkové efektivnosti firmy, kdy vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu, kde nebere v potaz to, o jaký zdroj financování se jedná. (Růčková, 2021)

Vztah rentability celkového vloženého kapitálu je vyjádřen pomocí vzorce (Růčková, 2021) :

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \quad (4)$$

kde:

EBIT ... zisk před zdaněním a úroky

Ve jmenovateli vzorce se nachází celková aktiva firmy, jelikož z pohledu rozvahy se na celková aktiva a na celkový vložený kapitál nahlíží stejně. Proto je také označována rentabilita celkového vloženého kapitálu za rentabilitu aktiv. V čitateli vzorce se nachází zisk po zdanění, který značí nezávislost na druhu zdroje. Kromě poměrového vyjádření zisku k celkovým vloženým prostředkům dochází k poměru mezi ziskem a zhodnocením cizího kapitálu, jelikož firma kromě zisku musí pokrýt úroky placené z cizího kapitálu (Růčková, 2021).

Ukazatele likvidity jsou ukazatele, které vyjadřují schopnost podniku včasného uhrazení svých závazků. Pro účinné vyhodnocení ukazatelů je nutné ukazatele likvidit počítat v delším časovém horizontu. Každá cílová skupina podniku preferuje jiný stupeň či úroveň likvidity. Z pohledu vedení podniku nedostatek likvidity může být příčinnou jednak snížení zisku podniku, dále zhoršení kontroly nad podnikem a ztráty kapitálových investic buď částečné či dokonce celkové (Růčková, 2021).

Naopak z hlediska vlastníků podniku se jeví výhodněji nižší úroveň likvidity, což znamená nadměrné možnosti oběžných aktiv, které se pak projeví ve snížení rentability vloženého kapitálu. Při nedostatku likvidity podniku mohou věřitelé pozdržováním inkasa úroků a jistin zhoršit podmínky pro podnik ohledně získání finančních prostředků. Z pohledu zákazníků a dodavatelů na základě nedostatku likvidity značně ohrozí vzájemné vztahy s podnikem (Růčková, 2021).

Ukazatele likvidity se mohou dělit dle názvu a obsahu **na okamžitou likviditu, pohotovou likviditu a na běžnou likviditu** (Růčková, 2021).

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) dle doporučení pro Českou republiku by se měla pohybovat v rozpětí hodnot 0,6 až 1,1, kdy dle Ministerstva průmyslu a obchodu se spodní hranice posunuje až na hodnotu 0,2, která je ale označena za kritickou. Čítec okamžité likvidity obsahuje pouze nejlikvidnější položky z rozvahy, tedy peněžní prostředky, ať už se jedná o peníze na účtech či v pokladně (Růčková, 2021).

Růčková (2021) uvádí vyjádření okamžité likvidity pomocí tohoto vzorce:

$$\text{Okamžitá likvidita (L1)} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Věřitelé radši vidí, když se okamžitá likvidita přibližuje k horní hranici, jelikož se sníží riziko pro věřitele ohledně nedodržení splátek. Manažeři a vlastníci se přiklání k spodní hranici okamžité likvidity, jelikož se efektivně využívají finanční prostředky a zároveň dochází k jejich zhodnocení. Při hledání optimální úrovně okamžité likvidity je nutné brát v potaz velikost podniku. Menší podniky nemají takové možnosti ohledně získání finančních prostředků a zároveň věřitelé mají vyšší riziko platební neschopnosti (Růčková, 2021).

Pohotová likvidita se označuje jako likvidita 2. stupně, kde je doporučován minimální poměr 1:1 někdy až 1,5:1, což znamená vyrovnaní závazků bez prodání zásob. Vyšší hodnota je výhodná z pohledu věřitelů, nevýhodná z pohledu vedení podniku (Růčková, 2021).

Pohotová likvidita je vyjádřena pomocí vzorce (Růčková, 2021):

$$\text{Pohotová likvidita (L2)} = \frac{\text{(oběžná aktiva - zásoby)}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Běžná likvidita je likvidita 3. stupně, která vyjadřuje míru pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Toto vyjádření vystihuje, v jaké míře je schopen daný podnik uspokojit své věřitele, kdyby přeměnil všechna oběžná aktiva na hotovost. Pro běžnou likviditu je bráno rozmezí 1,5 až 2,5. Důležitým faktorem při hodnocení ukazatele běžné likvidity je velikost podniku. Čím menší je daný podnik, tím více by se měl klást důraz na vyšší hodnotu běžné likvidity. Toto doporučení je nastaveno na základě horší dostupnosti finančních prostředků. (Růčková, 2021)

Růčková, 2021 uvádí vyjádření běžné likvidity pomocí vzorce:

$$\text{Běžná likvidita (L3)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

4 Představení firmy

Praktická část této bakalářské práce se zabývá pohřební službou Pieta spol. s r.o., která se více než 30 let pohybuje na trhu. Během tohoto působení se společnost stala zakládajícím členem Sdružení pohřebnictví v ČR a členem Evropské federace pohřebních ústavů. Jednatelka této firmy je zvolena za zmocněnce Sdružení pohřebnictví v ČR pro Plzeňský kraj (Pieta s r.o. pohřební ústav, n.d.a).

4.1 Historie firmy

Pohřební služba Pieta spol. s r.o. vznikla dne 14. května 1991 na základě společenské smlouvy uzavřené 29. dubna 1991 (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2024d). Tato firma vznikla na základě českého soukromého kapitálu a stala se tak první soukromou pohřební službou v Plzni a okolí. Firma se prosadila na trhu na základě vysoké kvality a rozsahu služeb, které poskytuje pro pozůstalé. Pieta spol. s r.o. má v současné době 6 poboček. Hned po svém založení v roce 1991 otevřela svoji první kancelář ve Škroupově ulici č. 6 v Plzni, ve které je také sídlo firmy. Druhou kancelář otevřela firma o čtyři roky později, a to ve městě Rokycany ve Smetanově ulici č. 56. Od 1. 4. 2006 se firma rozrostla o další dvě pobočky, a to v městech Blovice a Starý Plzenec. V roce 2008 firma otevřela další pobočku, a to ve městě Horní Bříza (Pieta s r.o. pohřební ústav, n.d.a). O čtyři roky později se firma rozhodla otevřít druhou kancelář v Plzni na adrese Americká 6 (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2023).

4.2 Poslání a služby firmy

Hlavním posláním této firmy je poskytování nejvyšší kvality a komplexnosti služeb, které se týkají úmrtí člověka (Pieta s r.o. pohřební ústav, n.d.a). Pohřební služba nabízí libovolné druhy pohřbů i okamžité vytisknutí smutečního oznámení v libovolném počtu. Dále se firma zabývá prodejem náhrobního zboží, kam se například řadí ozdobné urny, lampičky, vázičky, skříňky na urny, fotoskříňky a památeční sklo (Pieta s r.o. pohřební ústav, n.d.b).

Pieta spol. s r.o. zajišťuje pohřby převážně v Plzeňském kraji, ale také i v jiných místech České republiky. Samozřejmostí je nepřetržité provádění převozů zesnulých po celé České republice i z a do zahraničí (Pieta s.r.o. pohřební ústav n.d. b). Pieta spol. s r.o. se stala vyhledávanou již od svého vzniku díky bezplatnému poradenství souvisejícímu s úmrtím. Konkrétně se jedná o vyřízení úmrtního listu, poradenství u

vdovského (vdoveckého) a sirotčího důchodu. Dále vypomáhá při vyřizování výplat pohřebních podpor z podpůrných fondů, penzijních fondů a životního pojištění. Všem svým klientům poskytují tyto služby bezplatně (Pieta s r.o. pohřební ústav, n.d.a).

Pohřební služba Pieta spol. s r.o. nabízí dva základní druhy pohřbů. Prvním, zároveň i nejvíce poptávaným druhem, je zpopelnění zesnulého (kremace). Tento druh pohřbu se dále dělí na dvě varianty – pohřeb bez obřadu a pohřeb s obřadem. U pohřbu bez obřadu se vybírá rakev včetně textilního vybavení, dále smuteční oznámení, ozdobná urna z nabídky firmy, popřípadě termín uložení urny do rodinného hrobu. Nekoná se žádné rozloučení pozůstalých s rakví zesnulého (Pieta s r.o. pohřební ústav, n.d.b).

Pohřeb s obřadem představuje druh pohřbu, který zahrnuje zpopelnění (kremaci), obřad v obřadní síni, kostele či modlitebně nebo na místě dle přání zesnulého nebo výběru pozůstalých. Pozůstalí vybírají rakev včetně textilního vybavení, smuteční květiny. Pozůstalí mají možnost dle vlastního přání rozhodnout o hudebním doprovodu, účasti řečníka či kněze (Pieta s r.o. pohřební ústav, n.d. b).

Druhým způsobem pohřbu je pohřeb do země, a to do hrobu či do hrobky. Pohřební služba Pieta spol. s r.o. zajišťuje široký výběr rakví včetně textilního vybavení do rakve a následně se na základě přání pozůstalých objedná řečník, farář. Pieta spol. s r.o. také poskytuje nabídku smutečních květin nebo věnců se stuhami. Kromě domluvení termínu pohřbu, zkontaktuje hrobníka či kameníka, který podrobnosti domlouvá přímo s objednavatelem pohřbu (Pieta s r.o. pohřební ústav, n.d. b).

Pohřební služba na vše dohlíží a musí zkontaktovat příslušný obecní úřad, jakožto správce pohřebiště a ten vydá souhlas s pohřbením do země (Provozní ředitel, osobní komunikace, 28. 11. 2023). Místo konání obřadu je shodné jako u varianty pohřbu zpopelnění s obřadem. Po skončení rozloučení neboli smutečního obřadu dochází k převozu zesnulého na místo pohřbení, kdy převažuje převoz zesnulého na hřbitov určený pozůstalými (Pieta s r.o. pohřební ústav, n.d.b).

Na základě kontrol komisí Sdružení pohřebnictví ČR kvality poskytování profesionálních a komplexních služeb bylo uděleno této pohřební službě v roce 1998 ocenění „Znak kvality“. Firma patřila mezi první tři pohřební služby v České republice s tímto oceněním. Ocenění firma získala na základě splnění daných kritérií pro jeho udělení a stala se právoplatným nositelem tohoto znaku s vysokou prestiží. Pohřební služba toto ocenění znovu nabyla v roce 2000, 2002, 2005, 2008, 2011, 2014, 2017 a

2022. Na obrázku č. 1 je fotografie ocenění „Znaku kvality“ za rok 2000, které bylo uděleno Sdružením pohřebnictví v ČR (Pieta s r.o. pohřební ústav, n.d.a).

Obr. 1: Certifikát znaku kvality pohřební služby Pieta spol. s r.o. v roce 2000



Zdroj: Pieta s. r.o. pohřební ústav (n.d.a)

4.3 Organizační struktura

Firma má svoji valnou hromadu a jednatele. **Valná hromada** je tvořena společníky firmy. V současné době má firma 3 společníky, z nichž dva mají 33% podíl a jeden má 34% podíl (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2024). Valnou hromadu svolává statutární orgán jednou ročně. Na valné hromadě se řeší především schvalování účetní závěrky, plán investic a dále rozdělení zisku (Provozní ředitel, osobní komunikace, 28. 11. 2023).

Statutárním orgánem této společnosti je **jednatel**, který jedná za společnost ve všech věcech samostatně. Jednatel se zodpovídá valné hromadě. **Jednatel je zároveň i ředitelem** této pohřební služby. Mezi pravomoci ředitele této pohřební služby patří přijímání a propouštění pracovníků, dále stanovení prémie či odměn. Pod ředitelem této pohřební služby je provozní ředitel firmy, jehož náplní je komunikace s dodavateli a veškeré provozní záležitosti. Mezi jeho odpovědnost patří plynulý chod této firmy (Provozní ředitel, osobní komunikace, 28. 11. 2023).

K datu 31. 12. 2023 má firma 18 zaměstnanců. Tato firma má svého **hlavního účetního**, který má na starosti celé účetnictví této firmy. Jeho práce je například vykazování mezd, účtování a zařazování faktur a pohledávek. Dále je zde pozice **asistent provozního ředitele**, který má na starost technologický a marketingový rozvoj firmy na základě požadavků vedení firmy. Pracuje zde osm zaměstnanců na pozici

administrativní pracovnice - sjednatelka pohřbu, která kromě vyřizování objednávek má na starost základní administrativu související s vyřizováním pohřbu, včetně telefonické a písemné korespondence s úřady a subdodavateli (Provozní ředitel, osobní komunikace, 28. 11. 2023).

Dalších šest zaměstnanců je na pozici **pracovník pohřební služby pověřený řízením firemního vozidla**, který kromě řízení pohřebního vozu manipuluje se zemřelým (Provozní ředitel, osobní komunikace, 28. 11. 2023). Grafické znázornění organizační struktury firmy je v příloze A.

5 Vnitřní analýza firmy pomocí finančních ukazatelů

V této kapitole autor analyzuje finanční stav podniku pomocí finančních ukazatelů a pomocí horizontální a vertikální analýzy. Horizontální analýza se zaměřuje na náklady a výnosy za období 2018 až 2022. Vertikální analýza se zaměřuje na aktiva a pasiva firmy. Z finančních ukazatelů se tato kapitola zaměřuje na poměrové ukazatele, které se týkají rentability a likvidity. Dále se tato kapitola zaměřuje na analýzu jednotlivých nákladů v letech 2021 a 2022.

5.1 Horizontální analýza nákladů a výnosů firmy

Z tabulky č. 2 lze vyzorovat, že u výnosů a nákladů v letech 2019 až 2021 došlo k exponenciálnímu růstu, což bylo způsobeno zvýšením počtu zakázek na základě vyšší úmrtnosti v těchto letech, kterou zapříčinila pandemie Covid-19. I když absolutní meziroční změna výnosů v roce 2022 dosáhla záporné hodnoty, lze říci, že se firma drží v kladném výsledku hospodaření, který je patrný dle porovnání výnosů a nákladů (viz tabulka č. 2 a č. 4). Ve srovnání absolutní změny výnosů s rokem 2017 došlo k exponenciálnímu růstu v letech 2018 až 2021, což vyjadřovalo každoroční zvyšování zakázek, čímž si firma upevnila svoji pozici na trhu. Tržby za prodej výrobků a služeb v letech 2018 až 2022 představovaly hlavní výnosy firmy, jelikož dosahovaly velice blízkých hodnot v porovnání s celkovými výnosy. Výpočet absolutní meziroční změny a absolutní změny oproti roku 2017 byl dle vzorce č. 1.

Tab. 2: Horizontální analýza výnosů firmy za období 2018 až 2022

Hodnotové ukazatele v tis. Kč	Období				
	2018	2019	2020	2021	2022
Výnosy celkem	25 961	26 610	31 002	34 954	33 114
Absolutní meziroční změna	1 563	649	4 392	3 952	-1 840
Absolutní změna oproti r. 2017	1563	2 212	6 604	10 556	8 716
Tržby za prodej výrobků a služeb	25 517	26 049	30 567	34 471	32 642
Absolutní meziroční změna	1 546	532	4 518	3 904	-1 829
Absolutní změna oproti r. 2017	1546	2 078	6 596	10 500	8 671

Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2018a), Pieta spol. s r.o. (2019c), Pieta spol. s r.o. (2020c), Pieta spol. s r.o. (2021d), Pieta spol. s r.o. (2022d), Pieta spol. s r.o. (2023d), zpracováno autorem

V tabulce č. 3 jsou relativní změny výnosů v letech 2018 až 2022, jejichž příčiny byly již zmíněny v popisu předcházející tabulky. Relativní meziroční změna výnosů se pohybovala v hodnotách od zhruba – 5 % do 17 %. Na základě toho, že tržby za prodej výrobků a služeb představovaly za období 2018 až 2022 nejdůležitější položku výnosů firmy, byly meziroční změny tržeb za prodej výrobků a služeb velice podobné s meziročními změnami celkových výnosů. Tržby za prodej výrobků a služeb se dokonce v roce 2021 zvýšily o více než 43 % oproti roku 2017.

Tab. 3: Relativní změny výnosů dle horizontální analýzy firmy za období 2018 až 2022

Relativní změny výnosů	Období				
	2018	2019	2020	2021	2022
Relativní meziroční změna u Výnosů celkem	6,41 %	2,50 %	16,51 %	12,75 %	-5,26 %
Relativní změna oproti r. 2017 u Výnosů celkem	6,41 %	9,07 %	27,07 %	43,27 %	35,72 %
Relativní meziroční změna u tržeb za prodej výrobků a služeb	6,45 %	2,08 %	17,34 %	12,77 %	-5,31 %
Relativní změna oproti r. 2017 u tržeb za prodej výrobků a služeb	6,45 %	8,67 %	27,52 %	43,80 %	36,17 %

Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2018a), Pieta spol. s r.o. (2019c), Pieta spol. s r.o. (2020c), Pieta spol. s r.o. (2021d), Pieta spol. s r.o. (2022d), Pieta spol. s r.o. (2023d), zpracováno autorem

Z tabulky č. 4 je patrné, že došlo k exponenciálnímu růstu nákladů v letech 2018 až 2021, což bylo způsobeno zvýšením počtu zakázek na základě vyšší úmrtnosti v těchto letech, kterou zapříčinila pandemie Covid-19. S růstem zakázek rostla i nákladová položka výkonová spotřeba, jelikož dodavatelé a ekonomické faktory, například inflační, tlačily náklady do vyšších čísel oproti předchozímu roku. Inflační faktory způsobily navyšování cen dodavatelů o více než 5 %, což se samozřejmě projevilo na výsledku hospodaření firmy. Zvyšování položky osobních nákladů, například z důvodu navýšení platů zaměstnanců, mělo vliv na pokles výsledku hospodaření za rok 2022. Je to způsobené na základě toho, že se základní mzda zaměstnanců odvozuje na základě výnosů firmy za předchozí rok. V roce 2022 ukazatel absolutní meziroční změny celkových nákladů vykázal zápornou hodnotu, jelikož došlo ke snížení úmrtnosti způsobené pandemií Covid-19.

Tab. 4: Horizontální analýza nákladů za období 2018 až 2022

Hodnotové ukazatele v tis. Kč	Období				
	2018	2019	2020	2021	2022
Náklady celkem	25 912	26 323	30 442	34 650	33 033
Absolutní meziroční změna	1 585	411	4 119	4 208	-1 617
Absolutní změna oproti r. 2017	1 585	1 996	6 115	10 323	8 706
Výkonová spotřeba (spotřeba materiálu a služby)	15 227	15 241	17 122	18 277	17 814
Absolutní meziroční změna	-370	14	1 881	1 155	-463
Absolutní změna oproti r. 2017	-370	-356	1 525	2 680	2 217
Osobní náklady (mzdové náklady, náklady na soc. a zdrav. pojištění)	10 419	10 677	12 923	15 973	14 747
Absolutní meziroční změna	1 909	258	2 246	3 050	-1 226
Absolutní změna oproti r. 2017	1 909	2 167	4 413	7 463	6 237

Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2018a), Pieta spol. s r.o. (2019c), Pieta spol. s r.o. (2020c), Pieta spol. s r.o. (2021d), Pieta spol. s r.o. (2022d), Pieta spol. s r.o. (2023d), zpracováno autorem

Tabulka č. 5 zobrazuje relativní vyjádření změn nákladů, jejichž příčiny byly již zmíněny v popisu tabulky č. 3. Relativní meziroční změny celkových nákladů se pohybovaly v hodnotách od zhruba - 4 % do 16 %. Podobné rozmezí hodnot bylo u nákladové položky výkonová spotřeba, jejíž hodnota se nacházela v rozmezí od zhruba - 2 % do 13 % za období 2018 až 2022. U nákladové položky osobní náklady docházelo od roku 2017 k exponenciálnímu růstu, dokonce se tato nákladová položka v roce 2021 ve srovnání s rokem 2017 zvýšila o více než 87 %. Naopak při relativní meziroční změně mezi lety 2021 a 2022 došlo k malému poklesu této nákladové položky. Výpočet absolutní meziroční změny a absolutní změny oproti roku 2017 byl dle vzorce č. 1.

Tab. 5: Relativní změny nákladů dle horizontální analýzy za období 2018 až 2022

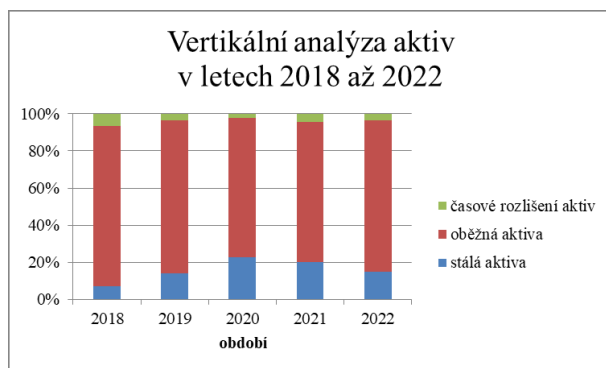
Relativní změny nákladů	Období				
	2018	2019	2020	2021	2022
Relativní meziroční změna u nákladů celkem	6,52%	1,59%	15,65%	13,82%	-4,67%
Relativní změna oproti r. 2017 u nákladů celkem	6,52%	8,20%	25,14%	42,43%	35,79%
Relativní změna oproti r. 2017 u výkonové spotřeby	-2,37%	-2,28%	9,78%	17,18%	14,21%
Relativní meziroční změna u výkonové spotřeby	-2,37%	0,09%	12,34%	6,75%	-2,53%
Relativní změna oproti r. 2017 u osobních nákladů	22,43%	25,46%	51,86%	87,70%	73,29%
Relativní meziroční změna u osobních nákladů	22,43%	2,48%	21,04%	23,60%	-7,68%

Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2018a), Pieta spol. s r.o. (2019c), Pieta spol. s r.o. (2020c), Pieta spol. s r.o. (2021d), Pieta spol. s r.o. (2022d), Pieta spol. s r.o. (2023d), zpracováno autorem

5.2 Vertikální analýza aktiv a pasiv firmy

Z grafu na obrázku č. 2 je možné vyčíst, že firma na základě poskytování služeb nemá v majetkové struktuře značný podíl stálých aktiv. Oběžná aktiva tvoří přes 80 % podílu majetkové struktury ve všech zkoumaných obdobích. V roce 2020 je možné vidět, že probíhaly investice do dlouhodobého majetku, a to nákupem nového pohřebního vozu, což se projevilo zvýšením podílu stálých aktiv ve srovnání s předchozími roky. V následujících letech došlo ke snížení stálých aktiv, jelikož došlo k snížení dlouhodobého majetku prostřednictvím odpisů pohřebního vozu. Na základě interních údajů firmy je pohřební vůz odpisován rovnoměrně, a proto se dá očekávat, že v následujících letech se budou snižovat stálá aktiva o přibližně stejnou hodnotu jako v předchozím roce. Pro realizaci vertikální analýzy aktiv firmy byl použit vzorec č. 2.

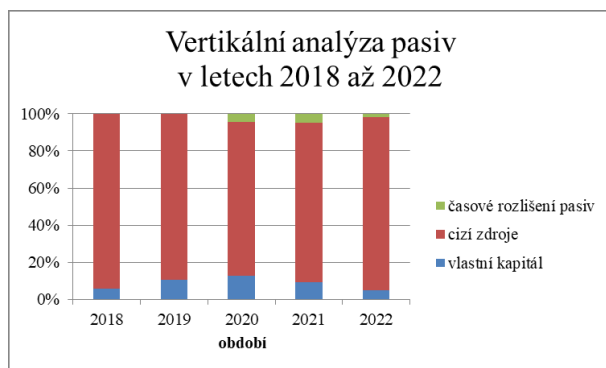
Obr. 2: Graf vertikální analýzy aktiv firmy za období 2018 až 2022



Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2019a), Pieta spol. s r.o. (2020a), Pieta spol. s r.o. (2021b), Pieta spol. s r.o. (2022b), Pieta spol. s r.o. (2023b), zpracováno autorem

Z obrázku č. 3 je patrné, že největší část finanční struktury podniku tvoří cizí zdroje, což je charakteristické pro firmy, které poskytují služby. V roce 2018 cizí zdroje tvořily dokonce přes 90 % pasiv, což bylo způsobeno vysokým nárůstem krátkodobých závazků, mezi které patřily například mzdy zaměstnanců a závazky ze sociálního a zdravotního pojištění. Celý tento nárůst byl spojen s rostoucí inflací, kdy na základě vysoké inflace rostly mzdy, a proto se zvyšovaly závazky ze sociálního a zdravotního pojištění. Pro realizaci této vertikální analýzy pasiv firmy byl použit vzorec č. 2. V letech 2020 až 2022 došlo ke zvýšení podílu vlastního kapitálu na finanční struktuře podniku kolem hranice 10 %, což bylo způsobeno vysokým kladným výsledkem hospodaření za běžné období. Toto navýšení podílu vlastního kapitálu bylo způsobeno nárůstem počtu zakázek z důvodů vyšší úmrtnosti oproti předchozím obdobím. Vlastní kapitál představoval v roce 2020 více než 70% navýšení ve srovnání s předchozím rokem. I když to z grafu na obrázku č. 3 není patrné, došlo v letech 2020 až 2022 o zhruba čtvrtinové navýšení cizích zdrojů, které bylo značně ovlivněno pořízením pohřebního vozu formou leasingu.

Obr. 3: Graf vertikální analýzy pasiv firmy za období 2018 až 2022



Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2019a), Pieta spol. s r.o. (2020a), Pieta spol. s r.o. (2021b), Pieta spol. s r.o. (2022b), Pieta spol. s r.o. (2023b), zpracováno autorem

5.3 Rentabilita tržeb

V období 2018 až 2022 byla největší rentabilita tržeb v roce 2020, kdy připadalo na 1 Kč tržeb 0,0145 Kč čistého zisku. Tato nejvyšší rentabilita byla způsobena nejvyšším výsledkem hospodaření v období 2018 až 2022, který by dosažen díky velkému počtu zakázek, což způsobila pandemie Covid-19.

V letech 2021 a 2022 měla rentabilita tržeb klesající tendenci z důvodu nárůstu nákladů, které souvisely s růstem mezd zaměstnanců, odvodů zaměstnavatele za sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců a dále s růstem cen za pronajaté prostory firmy. Kupříkladu došlo k nárůstu odvodů zaměstnavatele za sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců za rok 2022 o více než 10 % v porovnání s předchozím rokem. U pronajatých prostor firmy se nárůst cen pohyboval okolo 5 %. V případě dlouhodobého poklesu rentability tržeb jsou analyzovány provozní náklady firmy, jelikož mají největší vliv na rentabilitu tržeb (viz obrázek č. 4). Rentabilita tržeb byla spočítána pomocí vzorce č. 3.

Tab. 6: Rentabilita tržeb firmy za období 2018 až 2022

Hodnotové ukazatele (v tis. Kč)	Období				
	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	25 517	26 049	30 567	34 471	32 642
Tržby za prodej zboží	388	451	415	431	394
VH po zdanění	220	39	450	238	63
Rentabilita tržeb	0,0085	0,0015	0,0145	0,0068	0,0019

Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2019c), Pieta spol. s r.o. (2020c), Pieta spol. s r.o. (2021d), Pieta spol. (2022d), Pieta spol. s r.o. (2023d), zpracováno autorem

5.4 Rentabilita celkového vloženého kapitálu (rentabilita aktiv)

Ukazatel rentability aktiv slouží ke zjištění efektivnosti podniku, což v tomto případě vyjadřuje, že nejvíce efektivní byl podnik v roce 2020, kdy byla rentabilita celkového vloženého kapitálu 13 %. Důvodem nejvyšší efektivnosti podniku v roce 2020 bylo navýšení aktiv například pomocí pořízení nového pohřebního vozu. V letech 2021 a 2022 došlo k poklesu rentability celkového vloženého kapitálu, kdy se sice snížila aktiva, například pomocí odepisování dlouhodobého majetku, ale i došlo k poklesu výsledku hospodaření z důvodu nižší úmrtnosti oproti roku 2020 a růstu nákladů v podobě mezd. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2016) by se měla pohybovat rentabilita celkového kapitálu zhruba od 6 % až do 8 %, což se podařilo dodržet v letech 2019 až 2021. Rentabilita celkového vloženého kapitálu byla spočítána pomocí vzorce č. 4.

Tab. 7: Rentabilita celkového vloženého kapitálu (rentabilita aktiv) za období 2018 až 2022

Hodnotové ukazatele (v tis. Kč)	Období				
	2018	2019	2020	2021	2022
Aktiva celkem	2 497	3 129	4 444	3 717	3 499
VH před zdaněním	49	287	560	304	81
Nákladové úroky	0	4	11	10	5
Rentabilita celkového kapitálu	0,02	0,09	0,13	0,08	0,02

Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2019a), Pieta spol. s r.o. (2019c), Pieta spol. s r.o. (2020a), Pieta spol. s r.o. (2020c), Pieta spol. s r.o. (2021b), Pieta spol. s r.o. (2021d), Pieta spol. s r.o. (2022b), Pieta spol. s r.o. (2022d), Pieta spol. s r.o. (2023b), Pieta spol. s r.o. (2023d), zpracováno autorem

5.5 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita se pohybovala v letech 2018 až 2022 ve firmě Pieta spol. s r.o. kolem hodnoty 0,9. To bylo způsobeno převahou krátkodobých závazků vůči oběžným aktivům. Tato převaha byla ovlivněna velikostí podniku, jelikož tato pohřební služba patří do kategorie malých podniků, a proto zde nejsou tak velké zásoby. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2016) by se měla hodnota běžné likvidity pohybovat v rozmezí 1,2 až 1,4. Výpočet běžné likvidity firmy byl spočítán dle vzorce č. 7.

Okamžitá likvidita se pohybovala ve sledovaném období v rozmezí hodnot 0,7 až 0,8, což odpovídá spodní hranici optimálního rozmezí této likvidity. I když pro Českou republiku je doporučována hodnota spodní hranice 0,6 (Růčková, 2021). Dle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2016) by se měla hodnota okamžité likvidity nacházet v rozmezí hodnot 0,4 až 1,2, což znamená, že se firma nachází blíž ke spodní hranici doporučené okamžité likvidity. Na základě nízké likvidity může mít tato firma za následek horší podmínky při sjednávání úvěru. Pro výpočet okamžité likvidity byl použit vzorec č. 5.

Pohotová likvidita překračovala hodnotovou hranici 0,8 ve všech obdobích kromě roku 2021. Pohotová likvidita byla v roce 2020 nejvyšší z důvodu nejnižší hodnoty zásob v letech 2018 až 2022, což souviselo s vyšším počtem zakázek. Tato hodnota se nacházela v sledovaném období pod spodní doporučenou hranicí, která se udává kolem

poměru 1:1, tedy kolem čísla 1 (Růčková, 2021). Nicméně, při nadměrné hodnotě pohotové likvidity v podobě nadměrné výše oběžných aktiv by docházelo k neefektivnímu využívání vložených prostředků do podniku, což by bylo z pohledu vlastníků firmy nevýhodné. Pohotová likvidita byla spočítána pomocí vzorce č. 6.

Tab. 8: Ukazatele likvidity za období 2018 až 2022

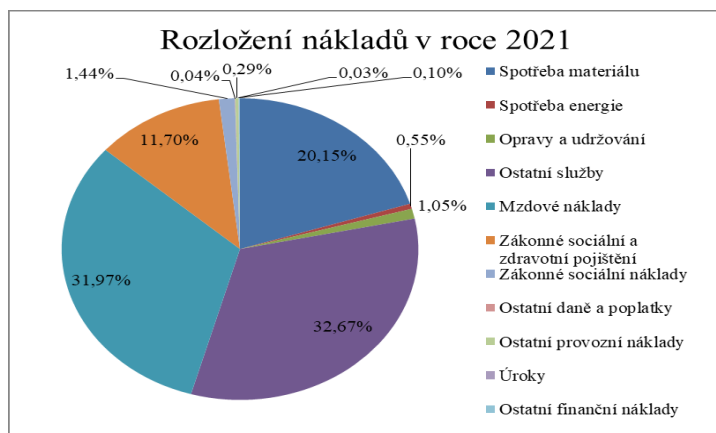
Aktiva (v tis. Kč) a ukazatele likvidity	Období				
	2018	2019	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	2158	2578	3 347	2810	2855
zásoby	273	300	223	368	224
peněžní prostředky	1783	2 088	2 920	2236	2285
krátkodobé závazky	2354	2804	3 679	3185	3257
Běžná likvidita	0,92	0,92	0,91	0,88	0,88
Okamžitá likvidita	0,76	0,74	0,79	0,70	0,70
Pohotová likvidita	0,80	0,81	0,85	0,77	0,81

Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2019a), Pieta spol. s r.o. (2020a), Pieta spol. s r.o. (2021b), Pieta spol. s r.o. (2022b), Pieta spol. s r.o. (2023b), zpracováno autorem

5.6 Analýza jednotlivých nákladů v letech 2021 a 2022

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu rozložení jednotlivých nákladů, které silně ovlivňují výsledek hospodaření. Z grafu na obrázku č. 4 je patrné, že hlavní součástí nákladů firmy jsou mzdové náklady a ostatní služby, kam patří například nájemné za pronajaté prostory firmy. Dále značný podíl má spotřeba materiálu, kam se řadí jednak výrobní materiál jako jsou rakve, čalounění, ale také i spotřeba pohonných hmot, tedy především nafty.

Obr. 4: Graf rozložení významných nákladů firmy za rok 2021

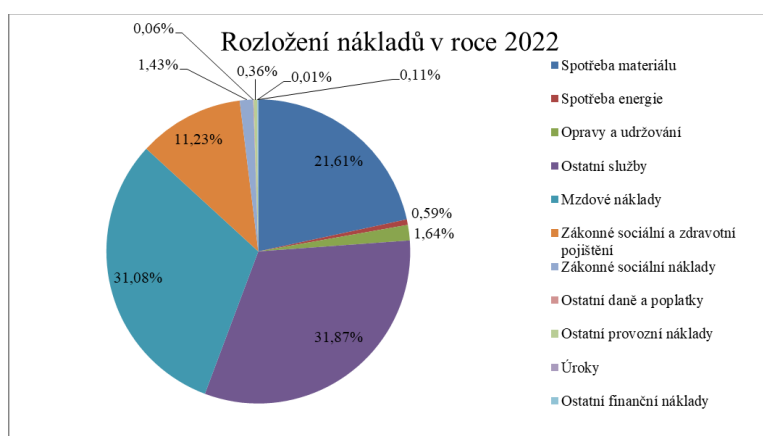


Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2022c), zpracováno autorem

Z grafu na obrázku č. 5 je zřejmé, že mzdové náklady a ostatní služby činí největší část nákladů stejně jako v předchozím roce. Vzhledem k navýšení cen za pohonné hmoty především za naftu (viz obrázek č. 8) došlo k nárůstu spotřeby materiálu o více než 1,5 % v porovnání s předchozím rokem. Na základě poklesu tržeb došlo k mírnému poklesu mezd, ale i tak došlo k poklesu výsledku hospodaření za rok 2022 v porovnání s předchozím rokem.

Kvůli značné opravě jednoho z pohřebních aut došlo k navýšení nákladů v nákladové položce opravy a udržování o více než 0,5 % z rozložení celkových nákladů firmy.

Obr. 5: Graf rozložení významných nákladů za rok 2022



Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2023c), zpracováno autorem

6 PEST analýza

K analýze makrookolí se používá jako analytický nástroj PEST analýza. PEST analýza se zaměřuje na faktory či vlivy, které na podnik působí, ale nemůže je podnik ovlivnit. Cílem PEST analýzy je zjištění faktorů, které pro podnik mohou představovat příležitost či naopak hrozbu. PEST analýza dělí faktory či vlivy působící na podnik do tématicky daných skupin, které jsou analyzovány k danému podniku v této kapitole (Šafrová Drážilová, 2019).

6.1 Politicko-legislativní faktory

Provozování pohřební služby patří mezi koncesované živnosti a žadatel o koncesi musí splňovat požadované vzdělání, délku praxe a speciální kvalifikaci dle § 6 zákona č. 256/2001 Sb (zákon č. 256/2001 Sb., §6). Pohřební služba musí mít schválený řád pro provozování pohřební služby Krajskou hygienickou stanicí. Provozní řád musí být v souladu se **zákonem č. 256/ 2001 Sb., o pohřebnictví a o změně některých zákonů** a musí splňovat kritéria dle § 7a již tohoto zákona (zákon č. 256/ 2001 Sb., § 7a). Tento řád také musí být v souladu se zákonem č.258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů (Pieta s r.o. pohřební ústav, n.d.a).

Dne 1. 9. 2017 nabyl platnost nový **zákon o pohřebnictví č. 193/2017 Sb.**, Zákon, kterým se mění a doplňuje zákon č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví a o změně některých zákonů (zákon č.193/2017 Sb.). V zákoně o pohřebnictví č. 193/2017 Sb., dochází k přesnému vysvětlení pojmů, vznikají nové povinnosti pro provozovatele pohřební služby, krematoria a pohřebiště (zákon č.193/2017 Sb.). Tato novela zákona výrazně zasáhla do provozování koncesované živnosti pohřební služby v podobě povinnosti vybudování místnosti pro úpravu zesnulých ze strany pozůstalých, která nahrazuje stálý nedostatek těchto místností ve zdravotnických a sociálních zařízeních na úkor soukromého podnikání, což se projevilo navýšením nákladů (Provozní ředitel, osobní komunikace, 4. 1. 2024).

Od 1. 1. 2024 vstoupil v platnost tzv. **konsolidační balíček**, který se promítne ve změně sazeb DPH. Od 1. 1. platí pouze dvě sazby DPH, a to základní sazba DPH 21 % a snížená sazba DPH 12 %. Právě **snížená sazba DPH 12 %** se týká pohřebních služeb, kdy se přesouvá z původní snížené sazby DPH 15 %. Jaroslav Mangl, mluvčí Asociace pohřebních služeb, tvrdí, že obor pohřebnictví je dlouhodobě finančně podhodnocen a

největší náklady podniku tvoří personál, dále došlo až ke čtyřnásobnému zdražení energií, což se projevuje v nákladech díky celodennímu provozu chladicího zařízení zesnulých (Kráal, & Matulíková, 2023).

V rámci konsolidačního balíčku došlo ke **zvýšení daně z příjmu právnických osob z 19 % na 21 %**, což se promítne v čistém výsledku hospodaření firmy (Menšíková, & Doležel, 2023).

Dne 26. 2. 2021 vstoupil v platnost **zákon č.94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19** a o změně některých souvisejících zákonů, který veřejnost označuje za **pandemický zákon**. Tento zákon byl vydán z důvodu úpravy zákonných mantinelů ohledně vydávání opatření, které slouží ke snížení šíření onemocnění Covid-19 pomocí omezení některých činností či poskytovaných služeb označených z pohledu epidemiologického za riziková nebo pomocí nařízení některých činností překračujících zákon č. 258 /2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Jedním z prioritních nařízení proti snížení šíření onemocnění Covid-19 bylo omezení shlukování, dále používání dezinfekčních a ochranných prostředků, aby došlo ke snížení šíření nákazy (Babiš, & Blatný, 2021).

Tento pandemický zákon pozbyl platnost dne 30. listopadu 2022, konkrétně ustanovení § 1 až 8 a č. 84/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění Covid-19 a o změně některých souvisejících předpisů, přijatého pro řešení pandemie onemocnění Covid-19. Již v květnu 2022 došlo ke zrušení pandemické pohotovosti, což znamenalo konec povinného nošení roušek ve zdravotnickém a sociálním zařízením (Česká tisková kancelář, 2022).

6.2 Ekonomické faktory

Inflace má značný vliv na ekonomickou situaci řady podniků. Navíc v České republice inflace v posledních letech patří k nejvyšším v rámci Evropské unie, což dokazuje nejvyšší míra inflace za měsíc listopad v rámci Evropské unie dle statistického úřadu Eurostat (Chodil, 2023).

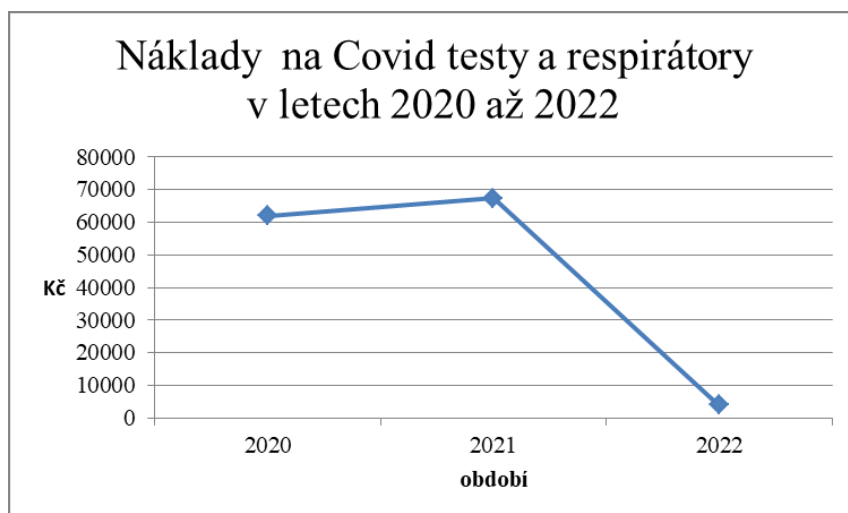
Inflace se projevuje zdražováním cen jednotlivých výrobků či služeb, které mají značný vliv i na pohřební služby. Jako u každého podniku se projevilo **zvýšení cen energií**, pohonných hmot, **což vedlo ke zdražení rakví**, zpopelnění, zvýšení ceny za pronájem obřadní síně a náhrobků. Toto vytváří důvody pro navyšování cen pohřbů. Značný

nárůst cen se projevil u květin, jelikož se na ceně zohledňuje nárůst ceny za vodu, elektřinu a dopravu (Vokurková, 2022).

Ladislav Kopal (předseda Sdružení pohřebnictví) tvrdí, že **nárůst cen je největší u plynu**, dále u elektrické energie na mrazicí zařízení a na konec u pohonných hmot (Vokurková, 2022).

Pandemie Covid-19 výrazně ovlivnila jak výnosy, tak i náklady v oblasti pohřebnictví. Náklady výrazně ovlivnily **ochranné a dezinfekční prostředky**, které byly nutné jednak k manipulaci se zesnulými, tak i v provozu kanceláří. Graf na obrázku č. 6 ukazuje, že firma si v letech 2020 a 2021 vytvořila i zásoby na rok 2022, což vysvětluje klesající nákladová křivka mezi lety 2021 a 2022.

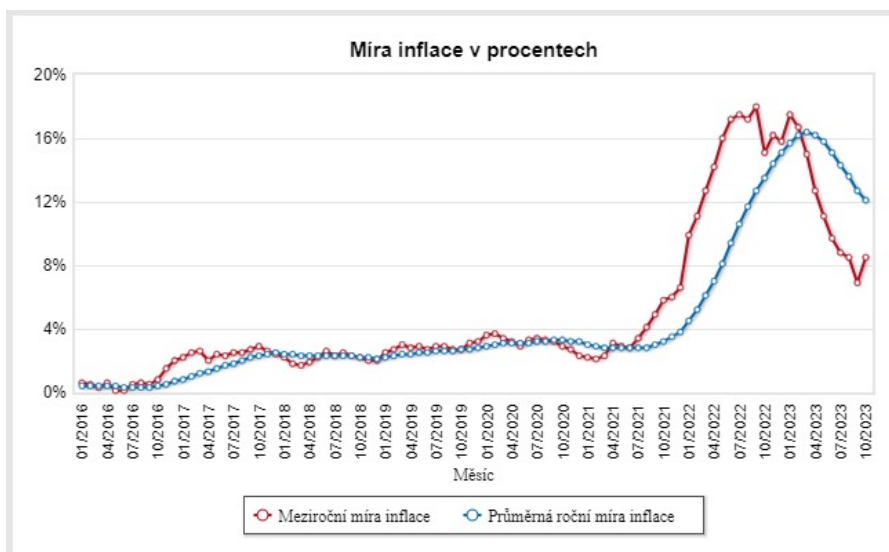
Obr. 6: Graf náklady na Covid testy a respirátory v letech 2020 až 2022 (v Kč) ve firmě Pieta spol. s r.o.



Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2021a), Pieta spol. s r.o. (2022a), Pieta spol. s r.o. (2023a), zpracováno autorem

Z grafu na obrázku č. 7 je patrné, že největší nárůst cen přinesl začátek roku 2022, kdy meziroční míra inflace překonala hranici 16 %. V říjnu 2023 se meziroční míra inflace pohybovala kolem 8 %.

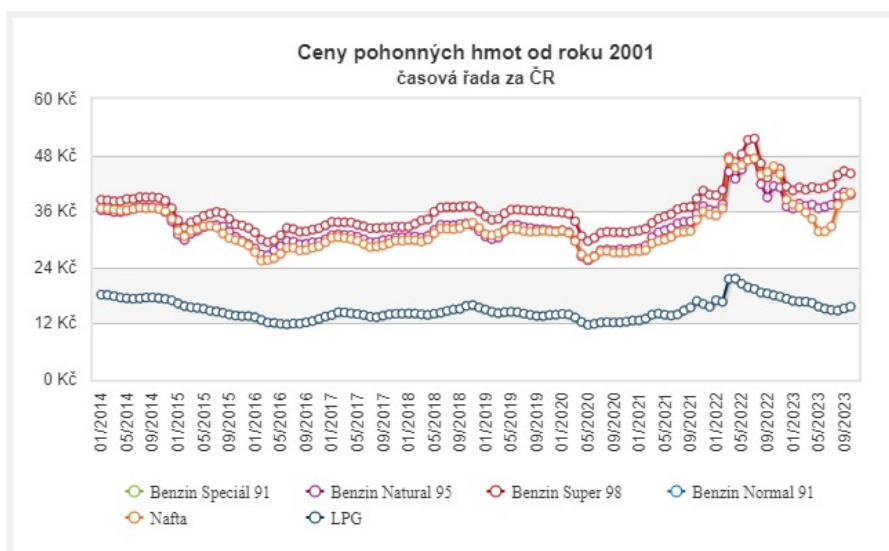
Obr. 7: Graf míry inflace v procentech od ledna 2016 do října 2023



Zdroj: Český statistický úřad (n.d.)

Z grafu na obrázku č. 8 lze vyčíst, že ceny pohonných hmot dosáhly maxima ve sledovaném období kolem poloviny roku 2022, což je zapříčiněné zákazem dovozu ropy a zemního plynu z Ruska do zemí EU jako protest proti ruské invazi na Ukrajině. Pohřební služba používá především naftu a benzin Natural 95, s čímž souvisí nárůst nákladů firmy.

Obr. 8: Graf cen pohonných hmot v období leden 2014 až září 2023

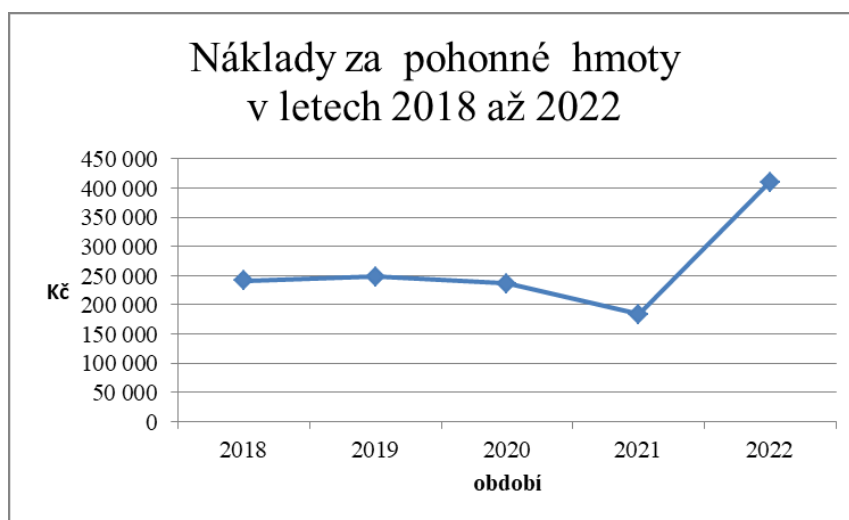


Zdroj: Český statistický úřad (2023a)

Na obrázku č. 9 je možné vypořadovat, že graf nákladů za pohonné hmoty v letech 2018 až 2022 připomíná podobný tvar jako graf o vývoji cen pohonných hmot za stejné

období. Mezi lety 2021 a 2022 došlo k **obrovskému skoku nákladů**, což bylo způsobeno zvyšováním cen pohonných hmot, jejichž důvody jsou popsány u předcházejícího grafu.

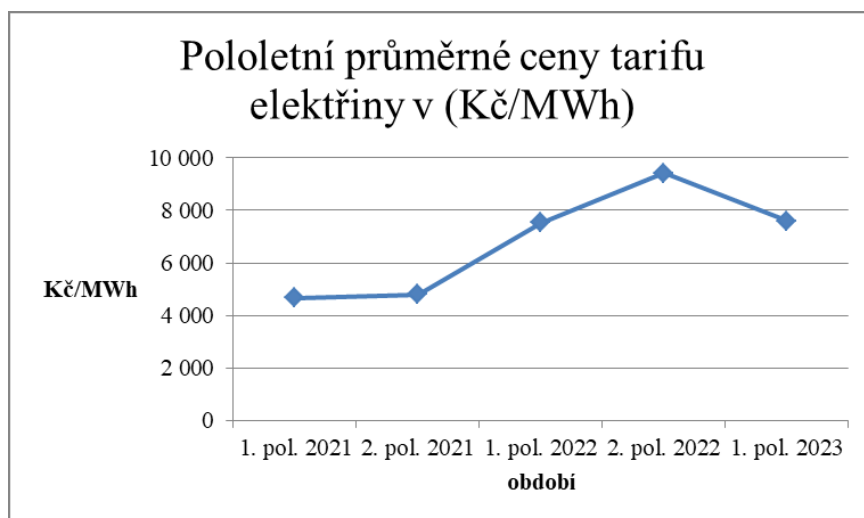
Obr. 9: Graf nákladů za pohonné hmoty v letech 2018 až 2022 (v Kč) ve firmě Pieta spol. s r.o.



Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2019b), Pieta spol. s r.o. (2020b), Pieta spol. s r.o. (2021c), Pieta spol. s r.o. (2022c), Pieta spol. s r.o. (2023c), zpracováno autorem

Z grafu na obrázku č. 10 lze vyčíst, že již v průběhu roku 2021 se cena tarifu elektřiny zdražovala z důvodu růstu inflace. Průměrná cena tarifu elektřiny dosáhla maxima ve sledovaném období v 2. polovině roku 2022, což bylo způsobeno energetickou krizí umocněnou válečnou agresí Ruska na Ukrajině. **Zvýšený tarif elektřiny** se projevil růstem nákladů firmy, které měly značný vliv na cenu pro zákazníka. Následné snížení cen tarifu elektřiny je způsobeno **zavedením nové metodiky** na výpočet průměrné ceny tarifu elektřiny dle skutečné spotřeby, a ne dle nabízených cen, jak je uvedeno v původní metodice (Rojíček, 2023).

Obr. 10: Graf pololetních průměrných cen tarifu elektřiny v (Kč/MWh) v období 1. pololetí 2021 do 1. pololetí 2023

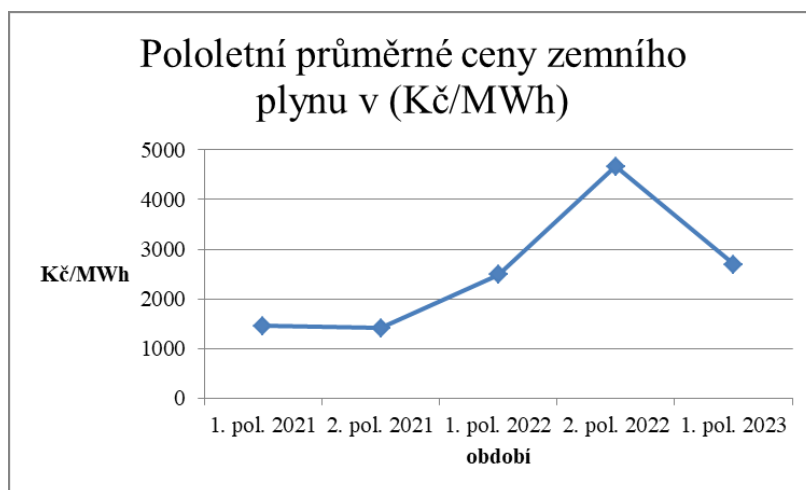


Zdroj: Rojíček (2023), zpracováno autorem

Na obrázku č. 11 je patrný postupný růst cen zemního plynu, jehož základem je inflační faktor. Na obrázku č. 11 je možné vypořadovat, že došlo v roce 2022 k prudkému **zdražování zemního plynu**, které bylo rovněž jako zvýšení cen elektřiny způsobeno energetickou krizí umocněnou ruskou agresí na Ukrajině.

Firma využívá zemní plyn například k vytápění svých kanceláří a prostorů, a proto i tato složka energie ovlivnila růst nákladů firmy. Nižší pokles ceny zemního plynu je stejně jako v předchozím případě ovlivněn počítáním průměrných cen dle nové metodiky.

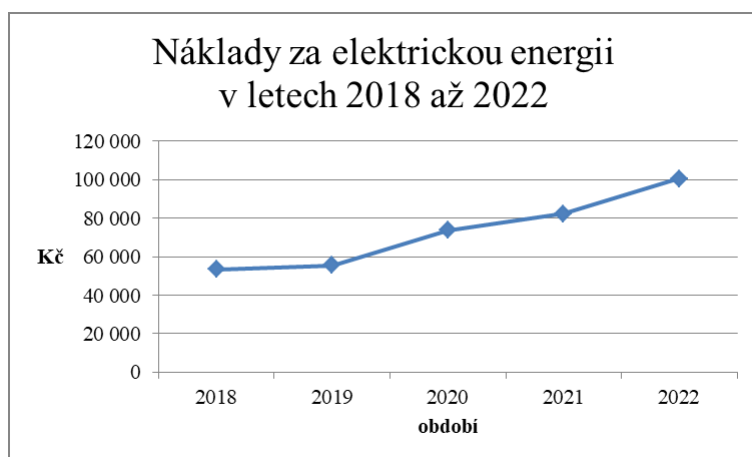
Obr. 11: Graf pololetních průměrných cen zemního plynu v (Kč/MWh) v období 1. pololetí až 1. pololetí 2023



Zdroj: Rojíček (2023), zpracováno autorem

Z grafu na obrázku č. 12 je patrné, že **dochází k postupnému růstu nákladů** kromě mírného poklesu v 2. pololetí 2022, kdy maximem pro toto sledované období je rok 2022. Toto potvrzuje graf na obrázku č. 11, ze kterého je zřejmé, že maximum cen tarifu elektřiny v sledovaném období se nachází v roce 2022.

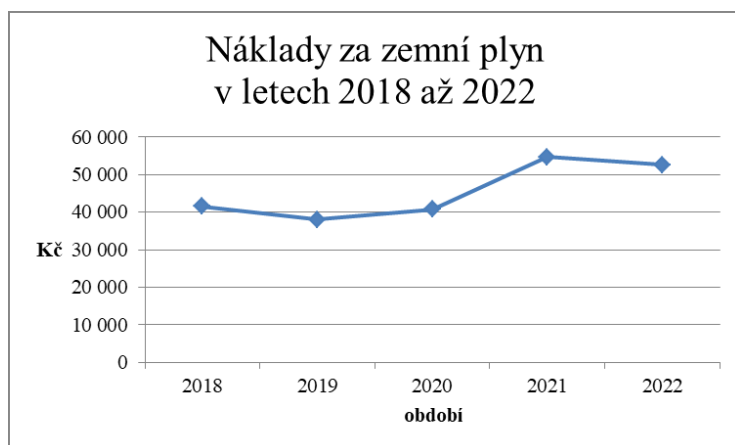
Obr. 12: Graf nákladů za elektrickou energii v letech 2018 až 2022 (v Kč) ve firmě Pieta spol. s r.o.



Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2019b), Pieta spol. s r.o. (2020 b), Pieta spol. s r.o. (2021c), Pieta spol. s r.o. (2022c), Pieta spol. (2023c), zpracováno autorem

Z obrázku č. 13 je možné vypožorovat, že náklady v letech 2021 a 2022 mají mírnou klesající tendenci, což bylo způsobeno výrazně nižší spotřebou zemního plynu v roce 2022 oproti předcházejícímu roku. Tato nižší spotřeba byla za účelem ušetření nákladů za zemní plyn.

Obr. 13: Graf nákladů za zemní plyn v letech 2018 až 2022 (v Kč)



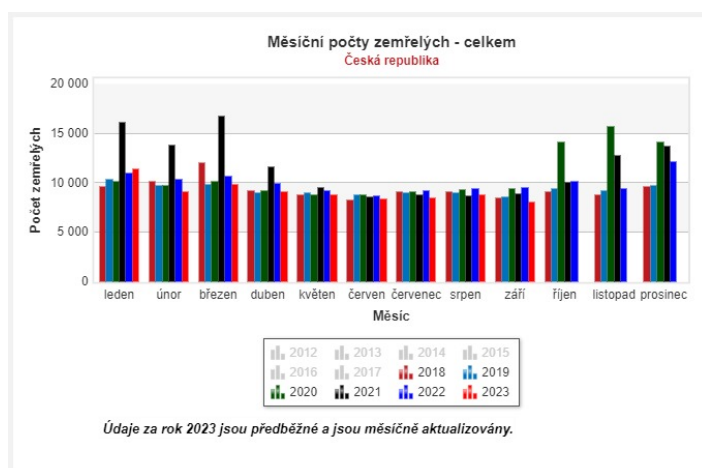
Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2019b), Pieta spol. s r.o. (2020b), Pieta spol. s r.o. (2021c), Pieta spol. s r.o. (2022c), Pieta spol. s r.o. (2023c), zpracováno autorem

6.3 Sociokulturní faktory

Do sociokulturních faktorů se řadí i demografické faktory. V tomto případě se to týká úmrtnosti obyvatelstva. Z grafu na obrázku č. 14 je možné vidět, že na konci roku 2020 a na začátku roku 2021 došlo k největšímu nárůstu počtu zemřelých. To bylo způsobeno druhou pandemickou vlnou Covid-19. Tato úmrtnost se promítla jak do nákladů, tak i do výnosů firmy.

Z grafu na obrázku č. 14 bylo možné zaznamenat pokles počtu zemřelých obyvatel za rok 2022, kdy se tento počet přibližoval k předpandemické úrovni, tedy k hodnotám v roce 2018. To se u firmy projevilo jak v nižších výnosech, tak i v nižších nákladech firmy.

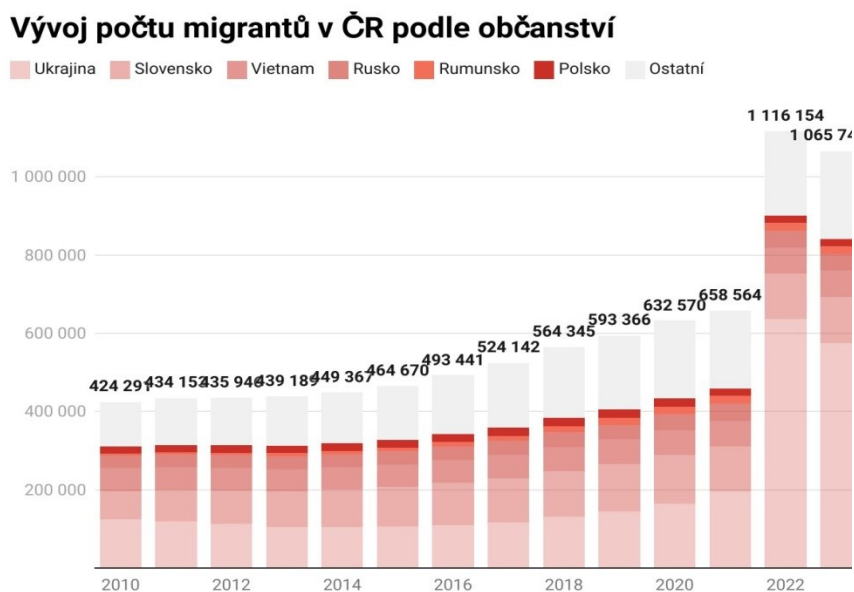
Obr. 14: Graf počet zemřelých v jednotlivých měsících v letech 2018 až 2023



Zdroj: Český statistický úřad (2023b)

V posledních letech dochází k výraznému navyšování migrantů v ČR, které bylo rapidně způsobeno emigrací Ukrajinců z důvodu ruské agrese na Ukrajině. Předchozí argument je možné potvrdit z grafu na obrázku č. 15, že došlo k rapidnímu nárůstu migrantů v ČR mezi lety 2020 a 2022, a to až o skoro půl milionu migrantů. Tito migranti dodržují různé tradice a rituály včetně oblasti pohřbívání.

Obr. 15: Graf vývoje počtu migrantů v ČR podle občanství v letech 2010 až 2022



Pozn.: Údaje se vztahují k 31.12. příslušného roku.

Zdroj: Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty (n.d.)

6.4 Technologické faktory

V poslední době došlo k investicím do pohřebních vozů s hydraulickým zařízením, které ulehčuje fyzickou práci pracovníkům pohřební služby. Také díky tomuto technologickému pokroku dochází k ještě vyšší kvalitě a profesionalitě služeb než dříve. Již dříve došlo k nákupu chytrých mobilních zařízení s již zabudovanou navigací, která slouží k hledání trasy v rámci pracovní činnosti. Také se díky těmto zařízením provádí dokumentace pohřbů, která slouží ke kontrole jednak pracovní činnosti zaměstnanců, tak i ke kontrole nakoupených služeb nebo zboží od subdodavatelů (Provozní ředitel, osobní komunikace, 28. 11. 2023).

Nástroje v rámci marketingu a vztahů s veřejností byly omezené zákonem do roku 2015, který například zakazoval uvedení cen jednotlivých služeb poskytovaných danou pohřební službou v rámci reklamy (www. Pohřebiště.cz, 2015). Zároveň došlo k ustanovení, že je zakázáno šíření reklamy v oboru pohřebnictví na některých veřejných místech, mezi které například patří nemocnice včetně jejího areálu či zařízení sociálních služeb (zákon č. 256/2001 Sb. §33). I přesto vznikají příležitosti k zvýšení povědomí o existenci firmy (www. Pohřebiště.cz, 2015). Již několik let firma využívá reklamu na vyhledávači Seznam.cz a Firmy.cz, kterou spravuje jen občasně. Před několika lety se firma se rozhodla zvýšit povědomí o firmě formou vylepených plakátů

v místech poboček za účelem zvýšení počtu objednávek a obecné zvýšení povědomosti o existenci firmy, od čehož firma už upustila (Provozní ředitel, osobní komunikace, 31. 3. 2024).

Mezi další vnější faktory, které značně ovlivnily chod pohřební služby, patří **pandemie Covid-19**. V pandemickém období firma poskytovala více než dostatečné ochranné a dezinfekční prostředky, které jednak byly dané vládními opatřeními, ale i některé navíc, které se týkaly manipulace se zesnulými (Provozní ředitel, osobní komunikace, 28. 11. 2023).

V březnu 2020 vydalo Ministerstvo zdravotnictví ČR doporučení pro nakládání s těly zesnulých osob s potvrzenou nákazou Covid-19, ve kterém například uvádělo, že riziko přenosu onemocnění Covid-19 přímým kontaktem přes lidské ostatky je nízké. Větší riziko přenosu je vystaveno při produkci aerosolu, které vyžaduje použití vhodných osobních ochranných prostředků, na ochranu očí a obličeje pomocí respirátorů kategorie FFP2 nebo N-95 (Revenue pro sociální politiku a výzkum, 2020).

Z důvodu pandemie Covid-19 docházelo ke změnám v pohřebnictví, které vydávalo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR jako metodické pokyny a doporučení na svých webových stránkách. Smuteční rozloučení dostalo výjimku v rámci omezení pobytu více než dvou osob na veřejných místech, avšak za dodržování přísných hygienických pravidel (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2020a). V období pandemie Covid-19 s největším počtem nakažených Ministerstvo pro místní rozvoj ČR vydalo mimořádné opatření, a to v podobě možného výskytu maximálně 30 osob v smuteční síni (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2020b).

Na začátku pandemie Covid-19 došlo k zrušení vystavení zesnulého z důvodu možné nákazy onemocněním Covid-19. Později byl tento přístup přehodnocen a byla stanovena přísná hygienická pravidla (Provozní ředitel, osobní komunikace, 28. 11. 2023). Zvýšená hygiena a zavedení potřeby nových ochranných pomůcek se projevila na nákladech firmy (viz obrázek č. 4 a č. 5).

V posledních letech veřejnost zvýšila důraz na šetrnost k životnímu prostředí, což se projevilo zvýšením poptávky po ekologicky rozložitelných urnách či po ekologických rakvích. Toto vytváří nové příležitosti k posílení postavení na trhu firmy (Provozní ředitel, osobní komunikace, 25. 3. 2024).

7 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato kapitola bakalářské práce se věnuje analýze konkurenčního prostředí podniku pomocí Porterovy analýzy konkurenčních sil. Porterova analýza pěti konkurenčních sil se dělí na pět částí. První část lze označit za analýzu stávající konkurence pro vybranou firmu na daném trhu. Další částí analýzy je zkoumání vstupu nové firmy na trh neboli potenciální konkurence. Třetí částí analýzy je zjišťování, zda existují substituty na trhu, tedy výrobky či služby, které by dané výrobky či služby mohly nahradit. A poslední dvě části této analýzy jsou dodavatelé a zákazníci.

7.1 Stávající konkurence

Vzhledem k tomu, že pohřební služba Pieta spol. s r.o. poskytuje pohřební služby především v Plzeňském kraji, tak většina konkurence zůstává stejná již několik let. Nicméně v poslední době došlo k oživení konkurence v podobě vzniku pohřební služby Goodbye s r.o. Níže zmíněné pohřební služby představují největší konkurenci pro vybranou firmu.

První konkurentem v Plzni se jeví **Správa hřbitovů a krematoria města Plzeň**, která byla založena v roce 2004. Jedná se o příspěvkovou organizaci, jejímž statutárním orgánem je ředitel. Tato příspěvková organizace disponuje technickým zázemím pro provádění pohřbů, kremací, rozptylu, vsypu, pohřbívání do země a výkopů hrobů (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2024b).

Dle ceníku platného od 1. 1. 2024 mají stanoveny „balíčky“ pohřbů a to jsou: Pohřeb bez obřadu, Vystavení – zpopelnění a Velký obřad – zpopelnění. Pohřeb bez obřadu kromě kremace (zpopelnění) zahrnuje základní rakev a další služby uvedené v jejich ceníku. Vystavení – zpopelnění se liší od předchozího obřadu ve vystavení zesnulého s účastí obřadníka a Velký obřad – zpopelnění se liší od druhu pohřbu Vystavení – zpopelnění provedením obřadu v obřadní síni či kapli a využití stálé vazby květin (Správa hřbitovů a krematoria Plzeň, 2024). Vzhledem k tomu, že Pieta spol. s r.o. nevlastní krematorium, je tato organizace zároveň i její strategický partner, což platí i pro některé konkurenční pohřební služby.

Druhým konkurentem ve městě Plzeň je rodinná společnost **Pohřební ústav Souček s.r.o.** se současným sídlem v Pražské ulici č. 12, která byla založena v roce 1995 (Pohřební ústav Souček, n.d.). Majitelem a zároveň jednatelem této pohřební firmy je

pan Jiří Souček (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2024e). V Pražské ulici č. 12 má kancelář na sjednávání pohřbů. Ve Štěnovicích disponuje firma vlastním zázemím s chladícím a mrazícím zařízením a místností na úpravu a vystavení zesnulých. Pohřební ústav Souček nabízí tři „balíčky“ pohřbů. První je nazván jako Pohřeb bez obřadu, tím je myšlena kremace (zpopelnění) bez obřadu včetně služeb, kam třeba spadá manipulace se zesnulým, základní rakev se základní výbavou, chlazení zesnulého. Další formu pohřbu nabízí Ekonomický pohřeb s obřadem, který je označován jako kremace s obřadem, tedy včetně pronájmu obřadní síně, účasti řečníka a služeb již zmiňovaných v předchozí formě pohřbu. Třetí forma pohřbu je Klasický pohřeb s obřadem, kde se cena odvíjí dle položek vybraných zákazníkem (Pohřební ústav Souček, n.d.).

Dalším a zároveň nejnovějším konkurentem v oblasti provozování pohřebních služeb je pohřební služba **Goodbye s. r.o.**, která byla založena v roce 2019 (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2024a). Tato firma vznikla formou start-up. Cílem této pohřební služby je modernizace způsobu vyřizování objednávky pohřbů, kdy nabízí možnost objednání z pohodlí domova. Pohřební služba poskytuje 3 pevně dané „balíčky“ pohřbů, které jsou: Pohřeb bez obřadu, Pohřeb s obřadem (v obřadní síni za účasti řečníka) a Netradiční pohřeb, který se liší v možnosti místech rozptýlu dle Vašeho výběru. Tato firma poskytuje veškeré služby téměř po celé ČR kromě Karlovarského, Olomouckého a Jihomoravského kraje vyjma Brna (Goodbye s.r.o., n.d.c).

Mezi významné konkurenty pro pobočky firmy Pieta spol. s r.o. lze zařadit například pohřební službu **Všetečka & syn s.r.o.**, která byla založena v roce 2006, má ale pobočky více vzdálené než předchozí konkurence (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2024c). Pobočky této firmy se nachází například v Přešticích, Nýřanech a v Nepomuku. Tato pohřební služba kromě poskytování pohřebních služeb obhospodařuje vlastní smuteční síň (Všetečka & syn s.r.o., n.d.).

7.2 Potenciální konkurence

Hrozbu v podobě potenciální konkurence lze v současné době označit za nízkou z důvodu řady bariér. Jednak toto odvětví vyžaduje nemalou investici při zahájení podnikatelské činnosti v podobě pořízení pohřebních vozů, vlastního chladícího a mrazícího zařízení, technického vybavení kanceláří a také kvalifikovaných pracovníků v dané oblasti. Pro provozování pohřební služby platí povinnost vzdělání, délka praxe a

kvalifikace formou 2 zkoušek. Tyto zkoušky se nazývají Sjednavatel pohřbení a Pracovník pro úpravu a převozu lidských pozůstatků (Provozní ředitel, osobní komunikace, 3. 1. 2024).

Pohřebnictví je jedno z nejméně modernizovaných odvětví. Tohoto využila již existující pohřební služba Goodbye s.r.o., která se snaží modernizaci způsobu vyřizování objednávek pohřbu a celkového vnímání pohřbu. Další a velice významnou bariérou je silná pozice stávajících konkurentů, kteří mají svoji dlouholetou tradici. Proto v současné době je velmi nízká pravděpodobnost vstupu nové konkurence na tento specifický trh.

7.3 Substituty

Vzhledem ke specifickému oboru či poskytování specifických služeb neexistuje v současné době žádná forma substitutu, která by tyto služby dokázala nahradit, a proto lze označit hrozbu substitutů za velmi nízkou.

7.4 Dodavatelé

V každém podnikání hrají dodavatelé významnou roli. Dodavatele je možné rozdělit do dvou skupin, a to na hlavní a vedlejší. **Hlavní dodavatelé** se zabývají výrobou rakví a čalounění do rakví a ostatních doplňků související s rakvemi či výrobou smuteční vazby na pohřby. **Vedlejší dodavatelé** se zabývají především výrobou uren a náhrobního zboží, mezi které patří například schránky na urny a na fotky, lampičky a vázy.

Jedním z hlavních dodavatelů **bezobřadních rakví** včetně čalounění je firma **Tomas Rotter**, která byla založena v roce 1990 se sídlem v Mostu a zajišťuje distribuci po celé České republice. Firma klade důraz především na kvalitu zboží a spokojenost zákazníků (Tomas Rotter, n.d.).

Dalším hlavním dodavatelem rakví je firma **Moser Legno s.r.o.**, sídlící v městě Pelhřimov, jejíž historie výroby rakví je datována od roku 1957 v Rakousku. Firma klade důraz na své know-how, které firmu proslavilo v oboru (Moser Legno s.r.o., n.d.).

Hlavním dodavatelem především bezobřadních rakví pro firmu představuje společnost **SETORA spol. s r.o.**, která již několik desítek let firmě Pieta spol. s r.o. dodává kvalitní zboží. Tato dodavatelská firma již vznikla v roce 1941, má tedy dlouhodobou tradici výroby rakví. Také firma SETORA spol. s r.o. lpí především na spokojenosti

zákazníků, kterou se snaží podložit kvalitou svých výrobků a profesionalitou výroby (SETORA spol. s r.o., n.d.).

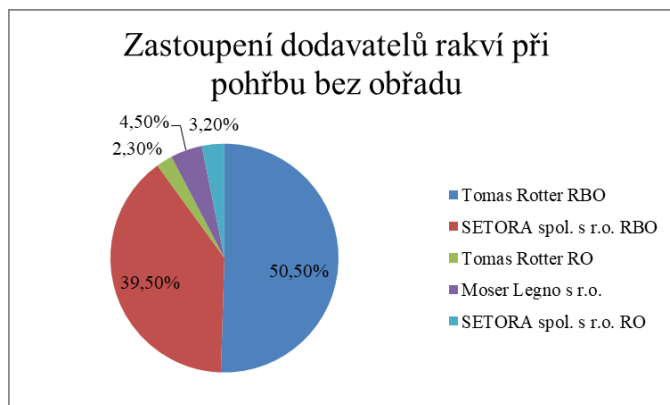
Stabilním dodavatelem čalounění do rakví, rubášů a látkových dekorací je firma **Luboš Fatr Jihlava**, se kterou Pieta spol. s r.o. již několik desítek let spolupracuje. Hlavním dodavatelem smuteční vazby a dekorace na pohřby je **Slaměnka květiny s.r.o.**, jejichž vzájemná spolupráce trvá již dvě desetiletí (Provozní ředitel, osobní komunikace, 2. 1. 2024).

Stálým a dlouhodobým dodavatelem uren z mědi a hliníku je firma **Kovovýroba Čápravá** se sídlem v Ořechově u Brna. Pravidelným dodavatelem hliníkových ručně malovaných uren je firma **Karel Kučera** se sídlem v Mělníku (Provozní ředitel, osobní komunikace, 2. 1. 2024).

Mezi vedlejší dodavatele řadíme například firmu **Petr Staněk-Monez**, která zásobuje firmu urnami, schránkami na urny a na fotky, lampičkami. Tato firma sídlí v Chlumci nad Cidlinou a je již dlouholetým dodavatelem této firmy (Provozní ředitel, osobní komunikace, 2. 1. 2024).

Dle grafu na obrázku č. 16 je patrné, že v letech 2018 až 2022 byly firmy **Tomas Rotter** a firma **SETORA, spol. s r.o.** největším dodavatelem rakví bezobřadních. Tyto firmy se podílely na 90 % dodání rakví při konání pohřbů bez obřadu ve zmiňovaném období. Za roky 2018 až 2022 tvořily 10 % rakve obřadní při objednání pohřbu bez obřadu, které především zajišťovala firma Moser Legno s.r.o. a poté již zmínění dodavatelé rakví bezobřadních.

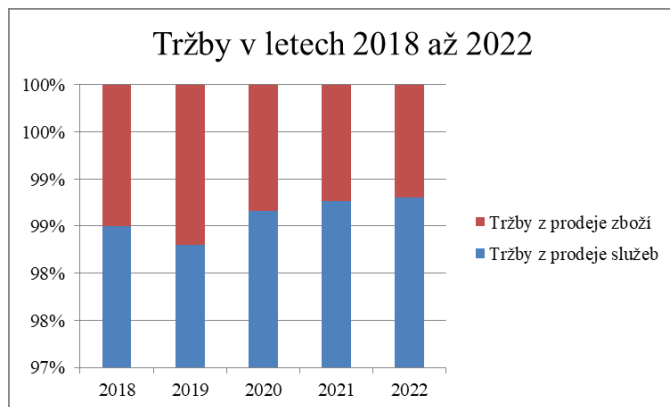
Obr. 16: Procentuální zastoupení dodavatelů rakví při pohřbu bez obřadu v letech 2018 až 2022



Zdroj: Pieta spol. s r.o. (n.d.a), zpracováno autorem

Z grafu na obrázku č. 17 je možné vypočítat, že vedlejší dodavatelé nemají výrazný vliv na tržby firmy, jelikož firma prodává hřbitovní zboží jako vedlejší podnikatelskou činnost.

Obr. 17: Procentuální podíl jednotlivých druhů tržeb v letech 2018 až 2022



Zdroj: Pieta spol. s r.o. (2019b), Pieta spol. s r.o. (2020b), Pieta spol. s r.o. (2021c), Pieta spol. s r.o. (2022c), Pieta spol. s r.o. (2023c), zpracováno autorem

7.5 Zákazníci

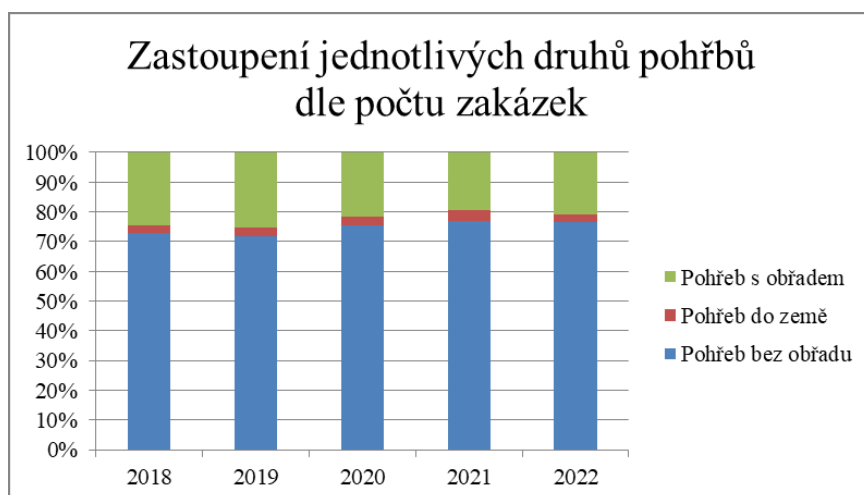
Vzhledem k tomu, že pohřební služba má v průměru 80 až 90 zakázek měsíčně, tak jeden zákazník sice nemá až takový podíl na tržbách, ale v případě příbytku či úbytku více zákazníků se to projevuje na celkových tržbách firmy (Provozní ředitel, osobní komunikace, 2. 1. 2024). Vyjednávací síla zákazníků se v tomto v případě dá označit za přiměřenou, jelikož na trhu existují další konkurenceschopné podniky, ale není jich dostatek na citelné ohrožení tržeb firmy.

Pieta spol. s r.o. klade důraz především na kvalitu, variabilitu, na jednání zaměstnanců se zákazníky, vystupování na veřejnosti, což všechno má vliv na spokojenost zákazníků, která se vrací v podobě dlouholetého úspěšného fungování firmy (Provozní ředitel, osobní komunikace, 2. 1. 2024).

Z grafu na obr. č. 18 je zřejmé, že nejvíce poptávaným druhem pohřbu Pohřeb bez obřadu. Pohřeb bez obřadu patří i u konkurenčních pohřebních služeb k nejvíce poptávaným, jelikož bývá pro zákazníka zejména nejméně nákladným ze všech druhů pohřbu. Popularita tohoto druhu pohřbu je potvrzena na základě více než 70% podílu ze všech druhů pohřbu, a to v celém sledovaném období firmy.

Pohřeb s obřadem patří do vyšší cenové kategorie, jelikož disponuje více poskytovanými úkony. Tento pohřeb v letech 2018 až 2022 převyšuje hranici 20 %. Pohřbů do země firma uskutečňuje okolo 3 % ročně (Pieta spol. s r.o., n.d.a). Důvodem této nízké popularity tohoto druhu pohřbů může být jednak cena, jelikož vyžaduje složitější podmínky pro jeho uskutečnění, proto se jedná o nejnákladnější druh pohřbu.

Obr. 18: Procentuální zastoupení jednotlivých druhů pohřbu dle počtu zakázek



Zdroj: Pieta spol. s r.o. (n.d.a), zpracováno autorem

8 SWOT analýza firmy Pieta spol. s r.o.

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu podniku z hlediska silných stránek, slabých stránek, hrozeb a příležitostí vybrané firmy. Na základě jednotlivých částí SWOT analýzy je zvolena vhodná strategie pro budoucí vývoj firmy. Součástí této kapitoly je i tabulka s celkovým přehledem silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí této firmy.

8.1 Silné stránky firmy

Pohřební služba Pieta spol. s r.o. je již dlouholetou tradiční firmou na trhu, která si vydobyla své postavení v oboru díky kvalitnímu poskytování pohřebních služeb a profesionálnímu přístupu kvalifikovaných zaměstnanců k jejich pracovním činnostem, což bylo veřejnosti dokázáno získáním mnoha ocenění „Znaku kvality“, který firma obdržela brzy po vzniku tohoto ocenění. Silnou stránkou firmy je členství ve Sdružení pohřebnictví ČR, kde byl jednatel firmy zvolen za zmocněnce Sdružení pohřebnictví ČR pro Plzeňský kraj.

Firma poskytuje bezplatné poradenství týkající se pohřbu a dalších záležitostí spojených s úmrtím člověka, mezi které se například řadí vyřízení vdovského (vdoveckého) či sirotčího důchodu, vyřízení úmrtního listu. Silnou stránkou firmy je možnost konání pohřbů dle přání objednavatele, čímž se liší od stávající konkurence, která koná pohřby jen v pracovní dny. Další silnou stránkou firmy je možnost objednání pohřbu i o víkendu, pravidelně každou sobotu v kanceláři Škroupova 6, Plzeň nebo e-mailem v klidu ze svého domova. Modernizované technické vybavení je důležitým základem pro činnost firmy.

Vedení firmy poskytuje zaměstnancům různé benefity, mezi které patří například stravenkový paušál, příspěvek na penzijní připojištění a finanční odměny na dovolenou a na Vánoce (Provozní ředitel, osobní komunikace, 2. 1. 2024). Pohřební služba dlouhodobě udržuje dobré vztahy s dodavateli, se kterými spolupracuje již mnoho let. Toto je důsledkem kvalitního vedení této pohřební služby. Tato pohřební služba také udržuje dobré vztahy se strategickými partnery, mezi které například řadíme Správu hřbitovů a krematoria města Plzně (Provozní ředitel, osobní komunikace, 2. 1. 2024).

Na základě provedené finanční analýzy podniku byla v letech 2019 až 2021 rentabilita vloženého celkového kapitálu nad hranici uváděnou dle Ministerstva průmyslu a

obchodu. Toto vnímá autor práce jako silnou stránku z důvodu nárůstu celkového vloženého kapitálu v porovnání s rokem 2018 (viz tabulka č. 7).

V letech 2018 až 2021 došlo k exponenciálnímu růstu výnosů v letech 2018 až 2021, což bylo způsobeno vyšší úmrtností ovlivněnou pandemií Covid-19 (viz tabulka č. 2). V roce 2020 probíhaly investice do dlouhodobého majetku ve formě pořízení nového pohřebního vozu, což se projevilo zvýšením stálých aktiv v porovnání s předchozími roky (viz obrázek č. 2).

8.2 Slabé stránky firmy

Pieta spol. s r.o. jde s dobou v rámci technologických postupů pro provozování pohřební služby, ale stejně jako většina pohřebních služeb zaostává v rámci PR a marketingu, což se projevilo vstupem nové pohřební služby na trh.

Dle nákresu organizační struktury (viz příloha A) je možné vidět, že provozní ředitel firmy má na starost většinu zaměstnanců. Pod provozního ředitele spadají jednak jednotlivé pobočky pohřební služby, tak i pracovníci pohřební služby pověřeni řízením pohřebního vozu. V případě jeho nepřítomnosti všechny jeho povinnosti přebírá ředitel firmy, což zpomaluje chod firmy.

Na základě provedené finanční analýzy podniku se dá označit za slabou stránku nižší likvidita podniku. Především se jedná o pohotovou likviditu, která je nejnižší z jednotlivých ukazatelů likvidity (viz tabulka č. 8). Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, tak likvidita bývá obvykle nižší, jelikož nemá tak velké zásoby jako střední či velké podniky.

Na základě analýzy jednotlivých nákladů firmy v letech 2021 a 2022 bylo zjištěno, že mezi těmito roky nedošlo k výraznému poklesu procentuálního zastoupení mzdových nákladů (viz obrázek č. 4 a 5), i přestože poklesly tržby o více než 5 % oproti roku 2022 (viz tabulka č. 6). Tento nevýrazný pokles mzdových nákladů byl ovlivněn i ekonomickými faktory, mezi které se řadí například inflace. V roce 2022 osobní náklady, kam spadají i mzdové náklady vzrostly o více než 70 % ve srovnání s rokem 2017.

Další slabou stránku vytváří pro podnik nárůst cizích zdrojů v letech 2021 a 2022 v porovnání s rokem 2020. Z grafu na obrázku č. 3 dochází k postupnému snižování

procentuálního zastoupení vlastního kapitálu a jeho nahrazení cizími zdroji. Nárůst cizích zdrojů byl ovlivněn pořízením pohřebního vozu formou leasingu.

8.3 Příležitosti

Nově vzniklou příležitostí v rámci všech pohřebních služeb je snížená sazba DPH z 15 na 12 %, která platí od 1. ledna 2024. Toto snížení ale neovlivňuje cenu pro zákazníka, neboť dochází od 1. 1. 2024 ke zdražení ceny za zpopelnění a dalších služeb nakupovaných od Správy hřbitovů a krematoria města Plzně. Vzhledem ke slabé stránce v podobě marketingových aktivit se vytváří prostor pro zlepšení PR a marketingu formou internetových marketingových nástrojů. I přestože pohřební služba nabízí dané druhy pohřbu, jejichž cena je variabilní na základě požadavků zákazníka, je zde možnost inovace sjednávání pohřbu v podobě vytvoření „balíčků“ na dané druhy pohřbu, které by obsahovaly určité služby s pevně danou celkovou cenou.

Poslední dobou dochází k tomu, že se více dbá na životní prostředí, což pro firmu představuje vyšší poptávku například po ekologicky rozložitelných urnách či po ekologických rakvích.

8.4 Hrozby

V poslední době sílí vliv konkurence, která modernizuje jednak způsob objednávání pohřbu prostřednictvím sjednání pohřbů z pohodlí domova přes firemní webové stránky nebo jen přes telefonický hovor. S konkurencí souvisí ještě cena, kdy cena u některých konkurentů je pevně daná a převážně nižší z důvodu nižší nabídky pohřebních služeb či nižší kvality zboží související se zařízením pohřbu. V České republice zákazníci kladou značný důraz na cenu, kdy ve většině případů upřednostňují zákazníci cenu před kvalitou. Stanovení pevné ceny konkurentů může v následujících letech negativně ovlivňovat tržby podniku.

Z pohledu demografického vývoje dochází ke snížení úmrtnosti z důvodů snížení počtu nakažených pandemickým onemocněním Covid-19 (obrázek č. 14), s čímž musí firma počítat v podobě vytváření finančních rezerv, jelikož se sníží poptávka po zakázkách. Tato hrozba souvisí i s poklesem rentability tržeb ve sledovaném období, především v letech 2021 a 2022, které výrazně poklesly v porovnání s rokem 2020 (viz tabulka č. 6).

Legislativa v rámci pohřebnictví se různě mění na základě právních předpisů a regulací vydaných především Ministerstvem pro místní rozvoj ČR reagující na aktuální epidemiologickou situaci.

V posledních letech se zvýšil počet migrantů mířících do České republiky, což pro firmu představuje vyšší úmrtnost lidí jiného původu. S tím je nutné přizpůsobení pohřebních rituálů a tradic v rámci dané kultury.

Důsledkem vysoké míry inflace je zdražování cen energií, pohonných hmot (viz obrázek č. 8, č. 10 a č. 11), podílejících se na zvýšení cen za pohřební služby, což se dotklo i poptávky po pohřebních službách. V současné době dochází k postupnému poklesu inflace, nicméně je nutné s možným opětovným nárůstem inflační míry počítat (viz obrázek č. 7).

Tab. 9: SWOT analýza pohřební služby Pieta spol. s r.o.

SWOT analýza	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Významné postavení firmy v oboru • Dlouholetá tradice • Kvalita poskytovaných služeb, Profesionální přístup • Významný člen Sdružení pohřebnictví v ČR • Bezplatné poradenství • Konání pohřbů dle přání • Zaměstnanecké benefity ve formě stravenek a finančních odměn • Dlouhodobé udržování dobrých vztahů s dodavateli • Dobré vztahy se strategickými partnery – Správa hřbitova a krematoria města Plzně • Moderní technické vybavení • Rentabilita celkového vloženého kapitálu nad hodnotu dle ministerstva průmyslu a obchodu v letech 2019 až 2021 • Exponenciální růst výnosů v letech 2018 až 2021 • Nárůst stálých aktiv v roce 2020 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemoderní přístup k PR a marketingu • Špatná organizační struktura • Nižší likvidita podniku • Nárůst cizích zdrojů v letech 2021 a 2022 • Vysoký nárůst mzdových nákladů v letech 2021 a 2022 oproti roku 2017

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Snížení sazby DPH z 15 % na 12 % • Využití marketingových nástrojů k zvýšení povědomí o firmě • Inovace v nabízených službách pomocí vytvoření balíčků pohřbů • Vyšší poptávka po ekologických urnách a rakvích 	<ul style="list-style-type: none"> • Sílicí vliv konkurence • Pevná cena konkurence • Snížení úmrtnosti z důvodu ústupu pandemie Covid-19 • Změna legislativy Ministerstvem pro místní rozvoj • Nutné přizpůsobení pohřebních rituálů a tradic jiných kultur • Zdražování energií, pohonných hmot • Pokles rentability tržeb

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

8.5 Zvolení výsledné strategie ze SWOT analýzy

Na základě provedené SWOT analýzy podniku autor práce označil za nejvhodnější strategii ST, kde podnik využívá silné stránky k potlačení hrozeb.

Pohřební služba Pieta spol. s r.o. má významné postavení na trhu a dobré jméno založené na dlouholeté tradici, což by měla využít k potlačení sílicího vlivu stávající konkurence. Podnik klade důraz na kvalitu poskytovaných pohřebních služeb a profesionální přístup kvalifikovaných zaměstnanců, na což by měla firma upozornit veřejnost pomocí využití marketingových nástrojů, aby došlo k poklesu sílicího vlivu konkurence. Kromě potlačení sílicího vlivu konkurence by došlo i k navýšení rentability tržeb.

Členství ve Sdružení pohřebnictví ČR může podniku přinést větší vyjednávací sílu při případných změnách legislativy v rámci pohřebnictví či snazší dostupnost odborného poradenství.

Dlouhodobě dobré vztahy se strategickými partnery podniku je třeba využít pro získání více zakázek v rámci možností. To by znamenalo, že i přes sníženou úmrtnost by se podnik snažil co nejvíce přiblížit k počtu zakázek před dobou pandemie Covid-19.

8.6 Návrhy opatření

V posledních letech dochází k růstu vlivu stávající konkurence, která se především odlišuje modernizací způsobů objednávání pohřbu a také šíří svoje povědomí prostřednictvím internetových marketingových nástrojů. Pieta spol. s r.o. se snaží **modernizovat objednávání pohřbů přes své webové stránky** tím, že vytvořila kontaktní poptávkový formulář dostupný na svých webových stránkách, který umožňuje možnost objednání pohřbu e-mailem, ale jen pohřbu bez obřadu se stoprocentní platbou předem.

Dalším návrhem opatření je **stanovení dvou základních variant pohřbů s pevně stanovenou cenou („balíčky pohřbu“)**, ve kterých by byly zahrnuty základní pohřební služby k vykonání pohřbu včetně materiálu (rakev, čalounění, květinová vazba). Tato cena by se snažila přiblížit konkurenci, a tím pádem by došlo k poklesu jejího vlivu na trh. Cena vybraných variant pohřbů je odvozena z cen konkurentů, a to od Goodbye s. r.o., Správy hřbitova a krematoria města Plzně a Pohřebního ústavu Souček.

Pohřeb bez obřadu by přesně zahrnoval tyto služby: administrativní úkony, zpopelnění zesnulého, manipulaci a úpravu zesnulého, vak na zesnulého, rakev bezobřadní včetně čalounění, chlazení, převoz zesnulého do vzdálenosti 40 km, úřední schránku - urnu dle výběru zákazníka z dané nabídky, dále ještě vyřízení úmrtního listu, vdovského důchodu, tisk parte v libovolném počtu kusů s obálkami a úschovu urny do tří měsíců. Vzhledem k tomu, že firma Goodbye s. r.o. má uvedeno cenu od a není zde přesně stanovená konkrétní částka, se autor práce rozhodl zaokrouhlit zmiňované ceny nahoru. V porovnání s konkurencí je také zvýšená vzdálenost dovozu zesnulého z 30 km na 40 km (Pohřební ústav Souček, n.d.).

Pohřeb s obřadem by se lišil tím, že v rámci pevně stanovené ceny by byla zahrnuta stálá vazba květin, účast řečníka a obřadní síň. V tabulce č. 6 je stanoven způsob nacenění daných druhů pohřbu.

Tab. 10: Porovnání cen konkurence včetně stanovení ceny „balíčku pohřbu“

Konkurence - cena	Varianty pohřbu	
	Pohřeb bez obřadu	Pohřeb s obřadem
Goodbye s. r.o. (cena od)	12 900,00 Kč	18 990,00 Kč
Správa hřbitova a krematoria města Plzně	12 518,00 Kč	21 852,00 Kč
Pohřební ústav Souček	14 500,00 Kč	25 000,00 Kč
Průměrná cena konkurence	13 306,00 Kč	21 947,33 Kč
Stanovená cena pro firmu	14 000 Kč	23 000 Kč

Zdroj: Goodbye (n.d.a), Goodbye (n.d.b), Správa hřbitova a krematoria města Plzně (2024), Pohřební ústav Souček (n.d.), zpracováno autorem

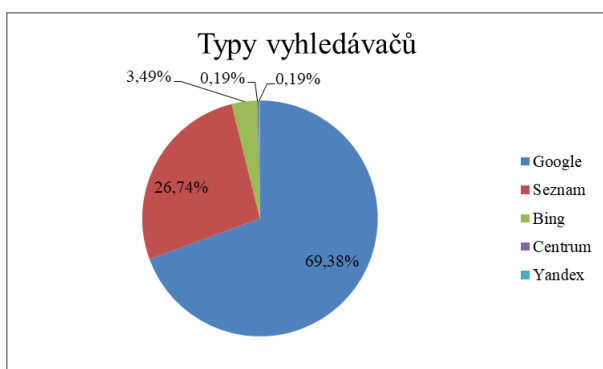
Přínosem se dle autora práce dá očekávat zvýšení počtu zakázek o pár desítek měsíčně, jelikož si potenciální zákazníci mohou mít lepší přehled o cenách a nabídce služeb v rámci daného balíčku.

Na základě analýzy nákladů by autor práce doporučoval **dlouhodobou dohodu s dodavateli o stálé ceně na dané období**, čímž by si firma vytvořila dopředu jasnou představu za jednotlivé kusy zboží. Tím pádem by si firma mohla vytvořit lepší představu o nákladech, a tím je snížit. Další možností, jak navýšit rentabilitu tržeb představuje **navýšení výnosů firmy**.

Za účelem navýšení výnosů firmy je nutné **šířit povědomí o existenci firmy přes internet pomocí založení reklamní kampaně Google Ads**. Jedná se o marketingový nástroj používaný na vyhledávači Google. Výhodou tohoto internetového marketingového nástroje je možnost stanovení vlastního rozpočtu. Autor práce se již zasloužil o aktivaci této reklamní kampaně, která byla založena v říjnu 2023. I když tento návrh opatření již byl zrealizován, rozhodl se ho autor práce zde uvést z důvodu průběhu realizace během psaní této bakalářské práce. Dle interních údajů firmy zaznamenaly webové stránky 782 návštěv. Dále bylo naměřeno 2629 zobrazení stránek a 1692 jedinečných zobrazení. V říjnu 2023 webové stránky vykazovaly 1620 návštěv, což je více než 100% nárůst návštěv oproti září 2023. Stránku si zobrazilo celkem 3625 uživatelů a bylo zaznamenáno 2632 jedinečných zobrazení, což činí nárůst zobrazení o více než třetinu oproti září 2023 (Pieta spol. s r.o., n.d.b).

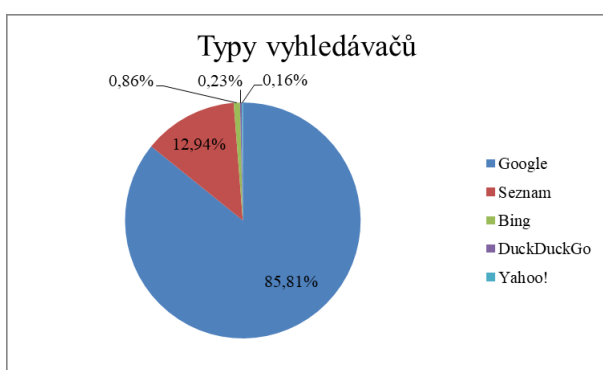
Z grafu na obrázku č. 19 je možné vypočítat o 17 % větší zastoupení vyhledávání webových stránek přes Google v porovnání se zářím roku 2023 (viz obrázek č. 19), což je zapříčiněno již zmiňovanou reklamní kampaní Google Ads. Na základě navýšení počtu vyhledaných webových stránek této firmy přes vyhledávač Google došlo k snížení procentuálního zastoupení vyhledávání webových stránek firmy pomocí vyhledávače Seznam. Jedná se pouze o snížení procentuální zastoupení daných vyhledávačů (viz obrázek č. 19 a č. 20), nikoliv počtu návštěvníků stránek firmy z daných vyhledávačů.

Obr. 19: Procentuální zastoupení jednotlivých druhů vyhledávačů pro webové stránky firmy za září 2023



Zdroj: Pieta spol. s r.o. (n.d.b), zpracováno autorem

Obr. 20: Procentuální zastoupení jednotlivých druhů vyhledávačů pro webové stránky firmy za říjen 2023



Zdroj: Pieta spol. s r.o. (n.d.b), zpracováno autorem

Na základě tabulky č. 7 vyšla firmu reklamní kampaň Google Ads celkem na 34 000 Kč. Největší hodnotu z jednotlivých položek reklamní kampaně tvořil samotný rozpočet na reklamu, který v rámci tříměsíční kampaně vyšel na 18 000 Kč. Tato reklamní kampaň obsahovala vytvoření dvou reklamní bannerů na vyhledávači Google, kdy jeden

se zobrazoval na vyhledávání názvu firmy a druhý reklamní banner na příbuzná slova se slovem pohřeb. Reklamní kampaň Google Ads se dle autora práce dá považovat za úspěšnou, jelikož splnila cíl v podobě rozšíření povědomosti o existenci firmy, což dokazuje zvýšená návštěvnost webových stránek firmy.

Tab. 11: Nákladová kalkulace za již realizovanou reklamní kampaň Google Ads

Jednotlivé nákladové položky	Cena za danou položku (ceny jsou bez DPH)
Vytvoření reklamní kampaně	4000 Kč
Správa kampaně	4000 Kč / měsíčně
Rozpočet na reklamu (kredity)	6 000 Kč / měsíčně
<u>Celkové náklady za předpokladu tříměsíční správy kampaně</u>	<u>34 000Kč</u>

Zdroj: Pieta spol. s r.o. (n.d.c), zpracováno autorem

Dalším ještě nerealizovaným návrhem opatření je návrh v podobě realizace marketingového nástroje **linkbuilding**. Jedná se o marketingový nástroj, který slouží k budování zpětných odkazů, které zvýší viditelnost webových stránek pro potenciální zákazníky. Zvýšení viditelnosti pro zákazníky je v podobě zajištění vyšší pozice firmy při vyhledávání klíčových slov. Jako příklad se dá uvést slovní spojení Pohřební služba, kdy daná firma má nějaké pořadí či pozici z možných odkazů webových stránek. Tento marketingový nástroj by byl uplatněn na vyhledávací platformu Google, kde by sloužil jako pokrytí pro potenciální zákazníky, kterým se neukáže reklama firmy od Google Ads. Tento nástroj má jako reklamní kampaň Google Ads zvýšit návštěvnost webových stránek firmy.

Cena marketingového nástroje linkbuliding závisí na počtu klíčových slov. Dle odhadu autora práce se může cena linkbuildingu pohybovat od několika tisíc až po desítky tisíc ročně. Přínosem tohoto návrhu opatření je udržení si návštěvnosti webových stránek. Tento návrh má za úkol jako reklamní kampaň Google Ads zvýšit výnosy firmy.

Zmiňované návrhy opatření jsou různě finančně náročné. Některé vyžadují jen podrobnou kalkulaci, kde by se spočítal předpokládaný počet zakázek při změně nabídky. Dále jsou zde návrhy, které vyžadují nižší náklady v řádu tisíc korun měsíčně či ročně. Do této skupiny návrhů řadí autor této bakalářské práce reklamu Google Ads či marketingový nástroj linkbuilding.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vlivy okolí působící na podnik a také navrhnout opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Podnik zvolený pro tuto bakalářskou práci byl podnik Pieta spol. s r.o. Jedná se o pohřební službu s dlouholetou tradicí se sídlem v Plzni.

Hlavním posláním tohoto podniku je poskytování nejvyšší kvality a komplexnosti služeb v rámci úmrtí člověka. Při provádění SWOT analýzy byla zjištěna především převaha silných stránek firmy, mezi které patří více než 30 let působnosti na trhu, díky čemuž si daná firma vytvořila silné postavení na trhu. Při analýze hrozeb podniku se zjistil kromě růstu stávající konkurence i nárůst inflace, což se projevuje růstem nákladů.

V rámci vnitřní analýzy firmy pomocí finančních ukazatelů bylo zjištěno, že v letech 2018 až 2022 došlo k exponenciálnímu růstu jak výnosů, tak nákladů. Největší výnosy zároveň i náklady v sledovaných letech 2018 až 2022 vykazovala firma v roce 2021 z důvodu vyšší úmrtnosti ovlivněnou pandemií Covid-19. V porovnání s rokem 2017 výnosy i náklady navýšily o více než 40 %. V následujícím roce z důvodu nižší úmrtnosti se výnosy i náklady snížily, kdy výnosy v meziročním srovnání vykazovaly pokles o více než 5 %, zatímco náklady jen přes 4 %, což dokazuje vliv inflace, která se projevila především na mzdových nákladech. Dále se zjistilo, že podnik má nižší likviditu především pohotovou likviditu na základě porovnání s doporučenými hodnotami od Ministerstva průmyslu a obchodu. Jelikož se ale jedná o malý podnik, tak likvidita bývá obvykle nižší z důvodu menších zásob.

Na základě provedené SWOT analýzy se autor práce rozhodl pro strategii ST z důvodu převahy silných stránek firmy Pieta spol. s r.o., které firma využije ke snížení hrozeb podniku.

Z pohledu autora práce představuje největší hrozbu podniku do budoucna vliv stávající konkurence, která především narostla v posledních letech. Aby se zamezilo této hrozbě, navrhuje autor práce několik opatření. Mezi navrhovaná opatření patří především posílení PR pomocí internetových marketingových nástrojů či vytvoření nabídky základních druhů pohřbu s pevně danou cenou.

Seznam použitých zdrojů

- Aktuálně.cz (2021). *Obchodní zákoník*. Dostupné 30. 3. 2024 z:
<https://www.aktualne.cz/wiki/domaci/obchodni-zakonik/r~i:wiki:3749/>
- Babiš, A., & Blatný, J. (2021). *Důvodová zpráva k zákonu č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění Covid-19 a o změně některých souvisejících zákonů*. Dostupné 4. 1. 2024 z:
<https://www.aspi.cz/products/lawText/7/289937/1/2/duvodova-zprava-c-lit289937cz-duvodova-zprava-k-zakonu-c-94-2021-sb-o-mimoradnych-opatrenich-pri-epidemii-onemocneni-covid-19-a-o-zmene-nekterych-souvisejicich-zakonu>
- Česká tisková kancelář (2022). *Končí pandemický zákon, novela půjde do Poslanecké sněmovny příští rok*. Dostupné 4. 1. 2024 z:
<https://advokatnidenik.cz/2022/11/29/konci-pandemicky-zakon-novela-pujde-do-poslanecke-snemovny-pristi-rok/>
- Český statistický úřad (2023a). *Ceny pohonných hmot od roku 2001*. Dostupné 30. 11. 2023 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-pohonnych-hmot-od-roku>
- Český statistický úřad (2023b). *Počet zemřelých – týdenní a měsíční časové řady*. Dostupné 30. 11. 2023 z: https://www.czso.cz/csu/czso/obypz_cr
- Český statistický úřad (n.d.). *Míra inflace*. Dostupné 30. 11. 2023 z:
https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf
- Dvořák, R. (2019). *Strategická analýza podniku*. [Bakalářská práce]. Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo s.r.o. Dostupné 30. 3. 2024 z:
https://theses.cz/id/zgvcmf/bakalarska_prace_vyvatat_desky_krouzek_.pdf
- Estránky.cz (2022). *Okolí podniku*. Dostupné 14. 4. 2024 z:
<https://vitvarvasoa.estranky.cz/clanky/ekonomie/okoli-podniku.html>
- Foong, L. M. (2007). *Understanding of SWOT analysis*. Dostupné 19. 3. 2024 z:
<https://effecta.com.au/wp-content/uploads/2010/07/Understanding-of-SWOT-Analysis.pdf>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategického plánování* (2. vyd.). Grada Publishing.

- Goodbye (n.d.a). *Důstojná kremace bez obřadu*. Dostupné 30. 3. 2024 z: <https://goodbye.cz/kremace-bez-obradu/>
- Goodbye (n.d.b). *Pohřeb se smutečním obřadem*. Dostupné 30. 3. 2024 z: <https://goodbye.cz/pohreb-s-obradem/>
- Goodbye. (n.d.c). *Pohřební služba empatická, osobní, důstojná*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://goodbye.cz/pohrebni-sluzba/>
- Goyal, A. (2020). *A critical analysis of Porter's 5 forces model of competitive advantage*. Dostupné 12. 3. 2024 z: <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=052114126020107066097126092113011068003073060063089051009001096007126099089080025096016098107123058045018005091097066082005112001084005023040014089098026089065064120006076003097127071089029027020085126126112021097119007089030024078072064007099096120024&EXT=pdf&INDEX=TRUE>
- Halounková, B. (2021). *Charakteristika a analýza vybraného podniku*. [Bakalářská práce]. Ambis vysoká škola, a.s. Dostupné 30. 3. 2024 z: https://is.ambis.cz/th/jnvyq/BP_Halounkova.pdf
- Chodil, J. (2023). *Česko mělo v listopadu nejvyšší inflaci v EU*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/cesko-ma-nejvyssi-inflaci-v-eu-v-belgii-naopak-ceny-klesaji-344303>
- Konsorciium nevládních organizací pracujících s migranty (n.d.) *Statistická data o migraci*. Dostupné 30. 3. 2024 z: <https://migracnikonsorciium.cz/cs/data-statistiky-a-analyzy/statisticka-data-o-migraci/>
- Král, P., & Matulíková, V. (2023). *Nižší DPH bude platit od ledna na stavební práce i pohřby. Jestli se to ale promítne do cen, není jasné*. Dostupné 4. 1. 2024 z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/dph-sazba-zmena-konsolidacni-balicek_2310221700_kac
- Menšíková, Z., & Doležel, T. (2023). *Konsolidační balíček 2024: daň z příjmů*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://www.22hlav.cz/konsolidacni-balicek-2024-1>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (2020a). *Pohřby dostaly výjimku*. Dostupné 4. 1. 2024 z: [https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/pohrebnictvi/pohrebnictvi-v-dobe-covidu-19-\(1\)?page=5](https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/pohrebnictvi/pohrebnictvi-v-dobe-covidu-19-(1)?page=5)

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2020b). *Ve smuteční síni už jen 30 osob*. Dostupné 4. 1. 2024 z: [https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/pohrebnictvi/pohrebnictvi-v-dobe-covidu-19-\(1\)/ve-smutecni-sini-uz-jen-30-osob](https://mmr.gov.cz/cs/ministerstvo/pohrebnictvi/pohrebnictvi-v-dobe-covidu-19-(1)/ve-smutecni-sini-uz-jen-30-osob)

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2016). *Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015*. Dostupné 30. 3. 2024 z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/5/FA4Q15_akt.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2023). *Pieta spol. s r.o.* Dostupné 30. 11. 2023 z: https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBE C=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=Pieta&OBCHJMATD=0 &ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&type=&P ODLE=subjekt&IDICO=196d6baac41f11d2eb1f&HISTORIE=0

Moser Legno s.r.o. (n.d.). *Moser Legno – výrobce rakví a příslušenství s dlouhodobou tradicí*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://www.moser-legno.cz/>

Nováková, J. (2018). *Okolí podniku*. Dostupné 30. 3. 2024 <https://www.ekonomicky.eu/okoli-podniku/>

Pieta spol. s r.o. (2021a). *Konta - účet 52710 – datum plnění od 1. 1. 2020 do 31. 12. 2020*. Interní dokument podniku Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni.

Pieta spol. s r.o. (2022a). *Konta – účet 52750 – datum plnění od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021*. Interní dokument podniku Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni.

Pieta spol. s r.o. (2023a). *Konta - účet 52750 - datum plnění od 1. 1. 2022 do 31. 12. 2022*. Interní dokument podniku Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni.

Pieta spol. s r.o. (2019a). *Rozvaha ve zkráceném rozsahu – rozšířená ke dni 31. 12. 2018*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62642416&subjektId=152107&spis=474308>

Pieta spol. s r.o. (2020a). *Rozvaha ve zkráceném rozsahu – rozšířená ke dni 31. 12. 2019*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62642412&subjektId=152107&spis=474308>

Pieta spol. s r.o. (2021b). *Rozvaha ve zkráceném rozsahu – rozšířená ke dni 31. 12. 2020*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68913104&subjektId=152107&spis=474308>

Pieta spol. s r.o. (2022b). *Rozvaha ve zkráceném rozsahu – rozšířená ke dni 31. 12. 2021*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73520449&subjektId=152107&spis=474308>

Pieta spol. s r.o. (2023b). *Rozvaha ve zkráceném rozsahu – rozšířená ke dni 31. 12. 2022*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=76296572&subjektId=152107&spis=474308>

Pieta spol. s r.o. (2019b). *Výkaz nákladů a výnosů dle data plnění od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2018*. Interní dokument podniku Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni.

Pieta spol. s r.o. (2020b). *Výkaz nákladů a výnosů dle data plnění od 1. 1. 2019 do 31.12 2019*. Interní dokument podniku Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni.

Pieta spol. s r.o. (2021c). *Výkaz nákladů a výnosů dle data plnění od 1. 1. 2020 do 31. 12. 2020*. Interní dokument podniku Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni.

Pieta spol. s r.o. (2022c). *Výkaz nákladů a výnosů dle data plnění od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021*. Interní dokument podniku Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni.

Pieta spol. s r.o. (2023c). *Výkaz nákladů a výnosů dle data plnění od 1. 1. 2022 do 31. 12. 2022*. Interní dokument podniku Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni.

Pieta spol. s r.o. (2018a). *Výkaz zisku a ztráty 2017 druhové členění ke dni rozsahu 31. 12. 2017*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54751930&subjektId=152107&spis=474308>

Pieta spol. s r.o. (2019c). *Výkaz zisku a ztráty 2018 druhové členění ke dni rozsahu 31.12 2018*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62642414&subjektId=152107&spis=474308>

Pieta spol. s r.o. (2020c). *Výkaz zisku a ztráty 2019 druhové členění ke dni rozsahu 31. 12. 2019*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62642411&subjektId=152107&spis=474308>

Pieta spol. s r.o. (2021d). *Výkaz zisku a ztráty druhové členění ke dni rozsahu 31. 12. 2020*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68913105&subjektId=152107&spis=474308>

Pieta spol. s r.o. (2022d). *Výkaz zisku a ztráty druhové členění ke dni rozsahu 31. 12. 2021*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73520451&subjektId=152107&spis=474308>

Pieta spol. s r.o. (2023d). *Výkaz zisku a ztráty druhové členění ke dni rozsahu 31. 12. 2022*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=76296573&subjektId=152107&spis=474308>

Pieta spol. s r.o. (n.d.a) *Dodavatelé a odběratelé*. Interní dokument podniku Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni.

Pieta spol. s r.o. (n.d.b). *Interní statistiky webu*. Interní dokument podniku Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni.

Pieta spol. s r.o. (n.d.c). *Kalkulace nákladů za Google Ads*. Interní dokument podniku Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni.

Pieta s r.o. pohřební ústav (n.d.a). *O nás*. Dostupné 30. 11. 2023 z: <https://www.pietaplzen.cz/o-nas>

Pieta s r.o. pohřební ústav (n.d.b). *Zařízení pohřbu*. Dostupné 30. 11. 2023 z: <https://www.pietaplzen.cz/zarizeni-pohrbu>

Pohřební ústav Souček (n.d.). *Pohřební ústav Jiří Souček-Plzeň*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://www.pohrebniustav-soucek.cz/>

Revenue pro sociální politiku a výzkum. (2020). *Ministerstvo zdravotnictví: Nakládání s těly zesnulých osob s potvrzenou nákazou Covid-19*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://socialnipolitika.eu/2020/03/dokument-nakladani-s-tely-zesnulych-osob-s-potvrzenou-nakazou-covid-19/>

- Rojíček, M. (2023). *Ceny energií očima statistiky*. Dostupné 26. 2. 2024 z: https://www.czso.cz/documents/10180/222328186/prezentace_tk230925.pdf/fd5897c9-5393-440b-9f3a-4a6bd8b6492b?version=1.0
- Růčková, P. (2021). *Finanční analýza* (7. vyd.). Grada Publishing.
- SETORA spol. s r.o. (n.d.). *O společnosti Setora*. Dostupné 26. 2. 2024 z: <https://www.setora.cz/cz/o-spolecnosti/>
- Správa hřbitova a krematoria Plzeň (2024). *Ceník prací a služeb hřbitovních a kremačních platný od 1. 1. 2024*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/tf-prod-hrbitov/data/folders/cenik-od-1.1.2024.pdf>
- StudySmarter (n.d.). *Influences On Business*. Dostupné 30. 3. 2024 z: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/influences-on-business/>
- Šafrová Dražilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání*. Grada Publishing.
- Škoda, M., Lukoszová, X., & Polanecký, L. (2016). *Nauka o podniku*. Dostupné 30. 3. 2024 z: https://is.vstecb.cz/do/vste/ustav_podnikove_strategie/student/studijni_materialy/studijni_opory_ekonomika_podniku/Nauka_o_podniku.pdf
- Tomas Rotter (n.d.). *Úvod*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://levnerakve.cz/index.html>
- Ministerstvo spravedlnosti ČR (2024a). *Goodbye s.r.o., C 316877 vedená u Městského soudu v Praze*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1056160&typ=PLATNY>
- Ministerstvo spravedlnosti ČR (2024b). *Správa hřbitovů a krematoria města Plzně, příspěvková organizace, Pr 581 vedená u Krajského soudu v Plzni*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=167623&typ=PLATNY>
- Ministerstvo spravedlnosti ČR (2024c). *Všetečka & syn s.r.o., C 18897 vedená u Krajského soudu v Plzni*. Dostupné 4. 1. 2024 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=180613&typ=PLATNY>

Ministerstvo spravedlnosti ČR (2024d). *Pieta spol. s r.o., C 417 vedená u Krajského soudu v Plzni*. Dostupné 4. 1. 2024 z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=152107&typ=PLATNY>

Ministerstvo spravedlnosti ČR (2024e). *Pohřební ústav Souček s.r.o., C 15490 vedená u Krajského soudu v Plzni*. Dostupné 4. 1. 2024 z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=177425&typ=UPLNY>

Vochozka, M., Vrbka, J., Stehel, V., Šuleř, P., Rowland, Z., Machová, V., Horák, J., & Krulický, T. (2021). *Finance podniku: Komplexní pojetí*. Grada Publishing.

Vokurková, I. (2022). *Ceny pohřbu vzrostly o 12 procent. Lidé proto kupují méně svíček, květin, nebo šetří na obřadech*. Dostupné 30. 11. 2023 z:

https://www.irozhlas.cz/ekonomika/pohreb-ceny-pohrbu-cesko-krematorium-zdrazovani_2207241327_kth

Všetečka & syn s.r.o. (n.d.). *O nás*. Dostupné 4. 1. 2024 z:

<http://www.pohrebnisluzba.eu/o-nas>

www. POHŘEBIŠTĚ.cz (2015). *Reklama na pohřební služby*. Dostupné 30. 3. 2024 z:

<http://www.pohrebiste.cz/stranky/archiv/resitel/clanky/reklama.htm>

Zákon č. 256/2001 Sb. – zákon o pohřebnictví a o změně některých zákonů.

193/2017 Sb., Zákon, kterým se mění zákon 256/2001 Sb., o pohřebnictví a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

Seznam tabulek

Tab. 1: SWOT matice se strategiemi	19
Tab. 2: Horizontální analýza výnosů firmy za období 2018 až 2022	31
Tab. 3: Relativní změny výnosů dle horizontální analýzy firmy za období 2018 až 2022	32
Tab. 4: Horizontální analýza nákladů za období 2018 až 2022	33
Tab. 5: Relativní změny nákladů dle horizontální analýzy za období 2018 až 2022	34
Tab. 6: Rentabilita tržeb firmy za období 2018 až 2022	37
Tab. 7: Rentabilita celkového vloženého kapitálu (rentabilita aktiv) za období 2018 až 2022	38
Tab. 8: Ukazatele likvidity za období 2018 až 2022	39
Tab. 9: SWOT analýza pohřební služby Pieta spol. s r.o.	61
Tab. 10: Porovnání cen konkurence včetně stanovení ceny „balíčků pohřbu“	64
Tab. 11: Nákladová kalkulace za již realizovanou reklamní kampaň Google Ads	66

Seznam obrázků

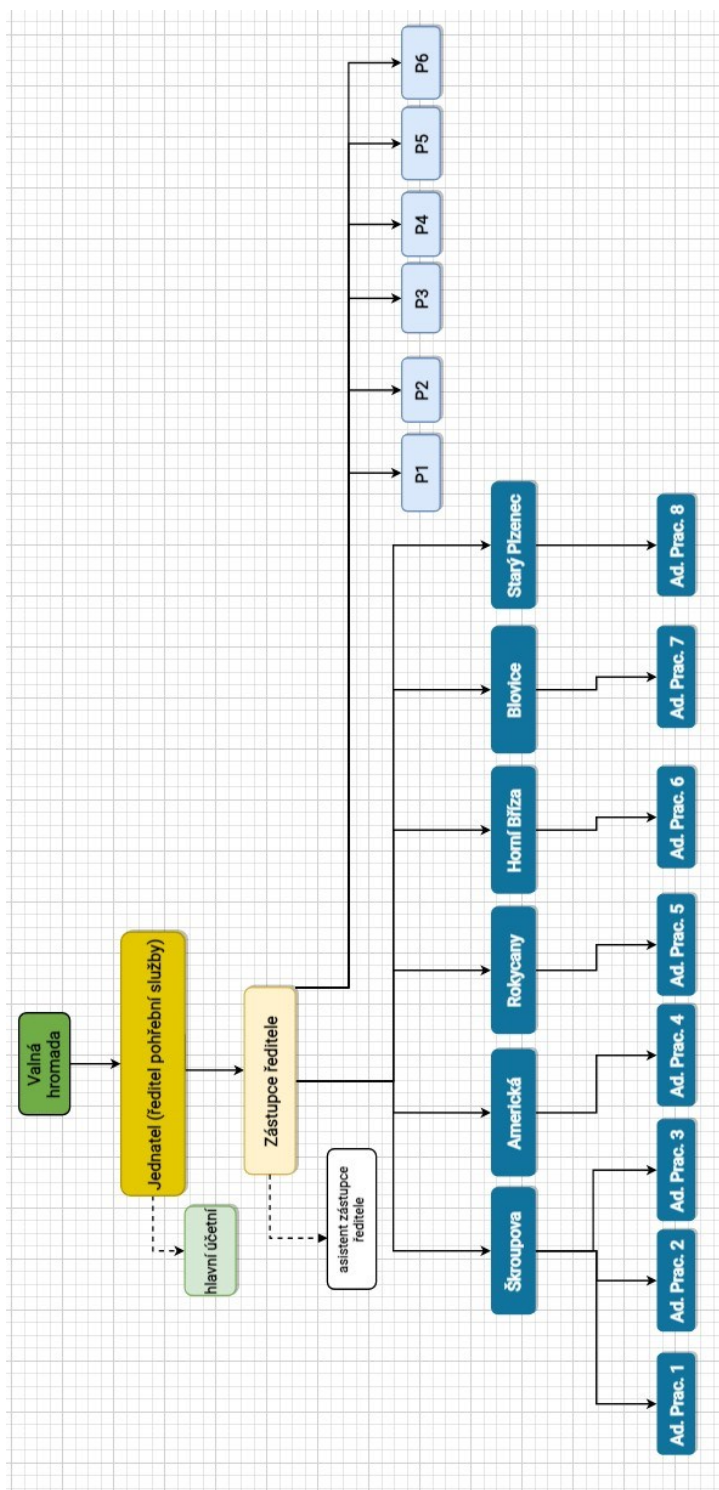
Obr. 1: Certifikát znaku kvality pohřební služby Pieta spol. s r.o. v roce 2000	29
Obr. 2: Graf vertikální analýzy aktiv firmy za období 2018 až 2022	35
Obr. 3: Graf vertikální analýzy pasiv firmy za období 2018 až 2022	36
Obr. 4: Graf rozložení významných nákladů firmy za rok 2021	40
Obr. 5: Graf rozložení významných nákladů za rok 2022	40
Obr. 6: Graf náklady na Covid testy a respirátory v letech 2022 až 2022 (v Kč) ve firmě Pieta spol. s r.o.	43
Obr. 7: Graf míry inflace v procentech od ledna 2016 do října 2023	44
Obr. 8: Graf cen pohonných hmot v období leden 2014 až září 2023	44
Obr. 9: Graf nákladů za pohonné hmoty v letech 2018 až 2022 (v Kč) ve firmě Pieta spol. s r.o.	45
Obr. 10: Graf pololetních průměrných cen tarifu elektřiny v (Kč/MWh) v období 1. pololetí 2021 do 1. pololetí 2023	46
Obr. 11: Graf pololetních průměrných cen zemního plynu v (Kč/MWh) v období 1. pololetí až 1. pololetí 2023	46
Obr. 12: Graf nákladů za elektrickou energii v letech 2018 až 2022 (v Kč) ve firmě Pieta spol. s r.o.	47
Obr. 13: Graf nákladů za zemní plyny v letech 2018 až 2022 (v Kč)	47
Obr. 14: Graf počet zemřelých v jednotlivých měsících v letech 2018 až 2023	48
Obr. 15: Graf vývoje počtu migrantů v ČR podle občanství v letech 2010 až 2022	49
Obr. 16: Procentuální zastoupení dodavatelů rakví při pohřbu bez obřadu v letech 2018 až 2022	54
Obr. 17: Procentuální podíl jednotlivých druhů tržeb v letech 2018 až 2022	55
Obr. 18: Procentuální zastoupení jednotlivých druhů pohřbu dle počtu zakázek	56
Obr. 19: Procentuální zastoupení jednotlivých druhů vyhledávačů pro webové stránky firmy za září 2023	65

Obr. 20: Procentuální zastoupení jednotlivých druhů vyhledávačů pro webové stránky
firmy za říjen 2023 65

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura firmy Pieta spol. s r.o.

Příloha A: Organizační struktura firmy Pieta spol. s r.o.



Vysvětlivky: P - Pracovník pohřební služby s pověřením řízení vozidla

Ad. Prac. – Administrativní pracovnice – sjednavatelka pohřbu

Abstrakt

Kuna, M. (2024). *Vliv okolí na konkrétní podnik* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: okolí podniku, PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, strategická analýza podniku, SWOT analýza

Bakalářská práce pojednává o vlivu okolí na podnik Pieta spol. s r.o. se sídlem v Plzni. Jedná se o pohřební službu, která již více než 30 let působí v oboru. Cílem této práce je analyzovat vlivy okolí působící na tento podnik a následně navrhnout opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Teoretická část se nejprve zabývá pojmem okolí podniku a jednotlivými prvky okolí podniku. Dále v rámci teoretické části jsou charakterizovány metody sloužící pro strategickou analýzu podniku, kam patří PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a vnitřní analýza podniku pomocí finančních ukazatelů. Praktická část začíná charakteristikou podniku včetně popisu jeho poslání a organizační struktury. Dále jsou aplikovány metody z teoretické části do praxe. V závěrečné části autor práce navrhuje několik opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

Kuna, M. (2024). *The Influence of the Environment on a Specific company*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: environment of the company, PEST analysis, Porter's five forces analysis, strategic analysis of the company, SWOT analysis

The bachelor's thesis deals with influence of the environment on the company Pieta spol. s r.o. based in Pilsen. It is a funeral service that has been operating in the field for over 30 years. The aim of this thesis is to analyze the influences of the environment affecting the company and subsequently propose measures to improve the company's competitiveness. The theoretical part first deals with the concept of the environment of a company and individual elements of the environment of the company. Furthermore, within the theoretical part, the methods used for the strategic analysis of the company are characterized, which include PEST analysis, Porter's five force analysis, SWOT analysis and internal analysis of the company using financial indicators. The practical part begins with the characteristics of the company, including a description of its mission and organizational structure. The methods from the theoretical part are then applied in practice. In the final part, the author of the thesis proposes several measures to improve the company's competitiveness.